مهارات التواصل

كيف تحل الخلافات

منهج فريد لإدارة الخلافات



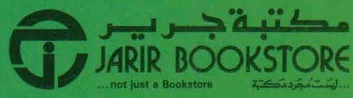
يقيّم دور الإنصات البناء فى حل الخلافات

يلقى الضوء على أساليب معينة للتغلب على عوائق التواصل الشخصى

يساعد على تطوير عادات الإنصات الفعال



براميلا أهوجا




تحميل المزيد من الكتب : Buzzframe.com

كيف
تحل الخلافات


تحميل المزيد من الكتب : Buzzframe.com

مهارات التواصل

كيف تحل الخلافات

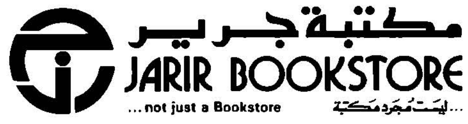
براميلا أهوجا

جي. سي. أهوجا

أميتا أهوجا







للتعرف على فروعنا في

المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة

نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarirbookstore.com**

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: **jbpublications@jarirbookstore.com**

الطبعة الأولى ٢٠١١

المملكة العربية السعودية ص.ب.٣١٩٦ الرياض١١٤٧١ - تليفون ٤٦٢٦٠٠٠ ٩٦٦١+ - فاكس٤٦٥٦٣٦٣ ٩٦٦١+

Communication Skills

HOW TO RESOLVE CONFLICTS

PRAMILA AHUJA

G.C. AHUJA

AMITA AHUJA





تمهيد

في التطبيق العملي الواقعي، يعتبر معظمنا منصتين سيئين نسبياً. ولكن بإمكاننا أن نجعل سلوك الإنصات لدينا أكثر كفاءة وفاعلية. ونظراً لكم الوقت الذي نقضيه في الإنصات، فإن تحسين هذه المهارة يستحق المجهود المطلوب له. وهو بالفعل يتطلب مجهوداً. إن الإنصات ليس أمراً هيناً؛ إنه يستغرق وقتاً وطاقة لكي تنصت بفاعلية. هذا الكتاب يدور حول الإنصات؛ الإنصات الكفء الفعال مع نظرة نحو تسوية الخلافات.

إن مجال التواصل مثير، ومتحرك بسرعة، ومتنام سريعاً. إنه يؤدي إلى تدريب ذهني جيد. ويعهد جزء الإنصات منه بتّطبيقات عملية في حياتك اليومية. إنه يتضمنك كمنصت؛ وككائن بشري طالما تهتم بتسوية الخلافات عن طريق الإنصات.

إن حل الخلافات بطريقة بناءة يتطلب أن تنصت لأفكار ومشاعر ومتطلبات الشخص الآخر من زاوية رؤيته. لا يوجد شيء في حل الخلافات أهم من فهم كيفية رؤية الشخص الآخر للخلاف. من المؤكد أنه من السهولة بمكان أن تحل الخلاف عندما تتفهم مشاعر الشخص الآخر. كلما كنت أكثر مهارة في الإنصات لوجهة نظر الشخص الآخر، كنت أكثر مهارة في تسوية الخلافات بشكل بناء.

إذا صببت تركيزك على تجنب الخلافات، وحلها مسبقاً، أو إخماد أي مناقشة حول الاختلافات أو اتباع أساليب عدم الإنصات، فربما تظهر مصاعب خطيرة.

خشية أن ننسى، عندما يتم إدارة الصراعات بمهارة، يمكن أن تكون ذات قيمة عظيمة بالنسبة لك. إن الطريقة التي تنصت وتستجيب بها إلى شخص آخر تكون حيوية من أجل بناء أو تدمير العلاقة.

هذا الكتاب مصمم كمقدمة، كمفتاح لفتح مخزن الاكتشافات الحديثة. يجب أن يكون بمثابة خريطة مفيدة في ميدان الإنصات الفعال، منبهاً إياك لمناطق أخرى عديدة مثيرة؛ مساعداً إياك خلال مناطق من الخلافات غير مألوفة يمكن بطريقة ما تجنبها.

هذا الكتاب سوف يكون ذا نفع كبير لهؤلاء الذين يتعاملون مع الناس. سوف يجد المدراء، والأطباء، والمحامون، والرؤساء التنفيذيون، والمهندسون، والموظفون الحكوميون، والأشخاص المشتركون في العمل/ الصناعة بشكل عام هذا الكتاب مشوقاً ومثقِّفاً. إن الفصلين الأخيرين المكونين من الأسئلة يجعلان الكتاب مفعماً بالحيوية، وبسيطاً، وموثقاً جيداً، وسهل القراءة، وشاملاً.

ندين للكثيرين بالفضل. ولا يمكننا أن نوفي من شجعونا حقهم. وندين بالفضل أيضاً لمجالات المعرفة البعيدة عن مجالنا حيث اهتم الكثير من الفلاسفة، وعلماء النفس، واللغويون، والمحامون، وعلماء الاجتماع بنفس المشاكل التي أنتجت هذا الكتاب. نقدم وافر امتناننا لهم جميعاً.

نتمنى أن تستمتع بهذا الكتاب وتستفيد منه.

د. براميلا أهوجا

د. جي سي أهوجا

د. أميتا أهوجا

المحتويات



المحتويات بالتفصيل

٣. حل الخلافات ٤٨-٨٤

٤. صندوق الأسئلة (الأول): حوار بين القارئ والكتاب - دعنا نجرِ حواراً ١٢١-٨٥

الأسئلة:


تحميل المزيد من الكتب : Buzzframe.com

الإنصات: قوام الحياة في العلاقات


تحميل المزيد من الكتب : Buzzframe.com

١

الإنصات: قوام الحياة في العلاقات

من بين كل مصادر المعلومات التي يمتلكها المدير ... يعد الإنصات أكثرها أهمية؛ فلا توجد أداة تضارع الإنصات الماهر المتعاطف. إذا كان المدراء أكثر اطلاعاً على متطلبات الإنصات الفعال، يمكنهم أن يزيدوا فعلياً من نجاحهم -بل ويضاعفوه- عن طريق إمساك ألسنتهم والإنصات بحق.

- فيل لويس

كتب هارفي جاكينز في كتابه Personal Counselors (١٩٨٢، ص ٤٩) "سوف تجد أن الناس عندما يكونون مع بعضهم، يبذلون قصارى جهدهم من أجل أن يتم الإنصات لهم، ونادراً جداً ما يتم الإنصات إليهم لأن الشخص الذي يريدونه أن ينصت إليهم ينتظر بفارغ الصبر الفرصة ليتم الإنصات إليه بدوره".

تم إجراء العديد من الدراسات لمحاولة اكتشاف كيف يستخدم المدير التنفيذي وقته. رغم أنه كان يوجد الكثير من الإجابات المختلفة كما تم

نشره، فإن شيئاً واحداً ظهر جلياً: كان يقضي -أو يجب أن يقضي- نصف يوم عمله على الأقل في الإنصات. في الكثير من نواحي عمله، ربما يتم تقييد فعالية المدير التنفيذي عن طريق عدم قدرته على الإنصات "بأذنه الثالثة" كما جاء في العبارة الشهيرة لتيودور ريك.

لقد لاحظ ستيوارت تشايس أنه ليس صعباً حقاً أن تتعلم الإنصات؛ بل غير معتاد فحسب (تشايس ١٩٥٤). في مجتمعنا، يكون التركيز دائماً على التعبير اللفظي. ويكون الشخص الذي يستحوذ على انتباهنا واهتمامنا هو الشخص الأكثر طلاقة في الكلام. بوجه عام، طلاقة اللسان والحمل على الاستماع هما السمتان اللتان تستحوذان على التقدير والمكافأة من بداية أيامنا الأولى في المدرسة. ولم يبدأ الاهتمام الجاد بمفهوم الإنصات إلا منذ وقت قريب.

لقد كان بالنسكي وبرجر (١٩٥٩، ص ٦٠) محقين عندما قالا "حتى في يومنا هذا، في جو التعليم الأكثر تنويراً، تحظى القراءة والكتابة بنصيب الأسد من التركيز؛ بينما تظهر دروس الإنصات في المناهج الدراسية بشكل نادر. على الرغم من أن الحاجة لمهارة الإنصات تزداد كلما أصبح مجتمعنا أكثر تعقيداً وأصبح التواصل ضرورياً أكثر".

ويؤيد روجرز ورويثيلزبرجر (١٩٥٦) وجهة النظر القائلة بأن عدم قدرة الشخص على الإنصات الذكي المتفهم الماهر لشخص آخر هي أكبر عائق أمام التواصل الشخصي.

الإنصات الحقيقي ليس شيئاً سلبياً

يعتقد العديد من الناس أن السماح بشكل صرف للشخص الآخر

بالتحدث مكافئ للإنصات. هذا خطأ. إن الإنصات الحقيقي ليس شيئاً سلبياً. إنما هو عملية نشطة. إنصات يتضمن محاولة للتفهم، إنصات لكي تعرف كيفية شعور الشخص الآخر؛ هذا النوع من الإنصات يتطلب مشاركة نشطة من جانب المنصت. إن الإنصات بهذا المفهوم الواسع يصبح عملية عطاء، وبهذا يتطلب على الأقل تخلياً مؤقتاً عن الاهتمام بالذات. ربما يكون غير ممكن لكل منا أن يمنح هذا النوع من الإنصات لكل من يتواصل معه، لكن هذا الأمر يستحق المحاولة. ومن ثم، لا توجد مبالغة في قول إنه للنجاح في أي مجال في الحياة، فإن الإنصات الفعال يعد أهم جزء فيه.

الأهمية العاطفية للإنصات

لا يوجد إطـراء أعظم من الإنصات الكامل المعبر عن الاهتمام. ويتضمن الإنصات المهتم الإنصات للشخص كله: أي تعبيراته الجسدية، وكلماته، ومشاعره. إن الأهمية العاطفية للإنصات تؤدي إلى تأثير مهدئ بين المتحدث والمستمع. وأنت كمستمع، عندما تحول انتباهك الكامل والمهتم نحو شخص ما، فأنت في الواقع تخبره بأنه مهم لدرجة كافية ليستحق وقتك. على سبيل المثال، عندما يأتيك موظف غاضب بشكوى، يكون في نفس الحالة المزاجية التي يكون عليها طفل يشعر أنه لم يتلقَ نصيبه العادل من انتباه الوالدين. فإنه يبحث عن مستمع وهنا تكمن الأهمية العاطفية للإنصات. إن الاستماع لحديثه بالكامل، ومنحه فرصة للتنفيس عن غضبه، ربما يكون كل ما يتطلبه الأمر لكي يتم حل المشكلة نهائياً. بصرف النظر عن الموقف، سوف يلقى حكمك النهائي قبولاً أكثر لدى الموظف إذا شعر أنه نال على الأقل فرصة عادلة للاستماع إليه.

كمدير تنفيذي رئيسي أو كشخص في مركز قيادي، تحتاج أن تتعلم الإنصات بصبر. يحتاج بعض الناس أن يختبروا تقبلك لهم كموظفين أكفاء. مجرد الاستحواذ على أذنيك، إذا جاز التعبير، يمكن أن يمنحهم دفعة نحو استقرار أفضل. هذا ينجح مع أي موظف، وليس فقط مع هؤلاء الذين يعانون من مشاكل كبيرة. أن تكون قادراً على التحدث مع "الرئيس في العمل"، حتى ولو لدقائق قليلة، أمر له أهمية كبيرة.

التحدث والإنصات: مساهمة المستمع

إن الإنصات يتحكم في تدفق المعلومات بأكثر من طريقة. بشكل جلي، إنه يحدد كمية المعلومات التي سوف يتم تلقيها مما يقوله المتحدث. لكن غير الجلي -والأكثر أهمية- أن جودة إنصاتك يمكن أن تتحكم فعلياً في قدرة الشخص الآخر على التحدث.

مر معظمنا في وقت ما بتجربة التواصل مع شخص بينما يكون ممتلئاً بالثقة ليجد فحسب أن عدم اهتمام الشخص الآخر أو عدم انتباهه يعمل كعائق أمام التواصل.

وهناك ظاهرة من أكثر الظواهر إثارة للاهتمام، وهي الحاجة للتحدث لشخص آخر لكي نكتشف ما نفكر فيه نحن. إن التواصل الذاتي عملية صعبة، وغالباً تكون مستحيلة دون مساهمة شخص آخر.

إن المستمع الجيد يلعب دور كل من المرآة ولوحة التقييم التي تلقي انعكاساً على المتحدث، مانحة إياه فرصة ليرى ويسمع نفسه بطريقة ربما لا تكون ممكنة بشكل آخر.

إنه لمن القبول أن نقول إن افتقار مهارات الإنصات يتسبب في خسارة الأعمال والصناعات الكثير والكثير سنوياً.

ويؤيد فارار (١٩٦٣، ص ٥٢-٥٥) الرأي القائل بأن العملاء يمكن أن ينزعجوا ويضيعوا عندما لا ينصت لهم موظفو المبيعات. ويؤمن العديد من العملاء أن الحق في الإنصات لهم يعادل المعاملة اللائقة. إن عدم الإنصات عندما يتعلق الأمر بتعليمات تشغيل الآلة يمكن أن يؤدي إلى الكوارث.

إن الإنصات واحد من أهم جوانب التواصل. فالمستمع الجيد لا يستمع فقط لما هو موافق عليه، وإنما يستمع أيضاً لما هو مختلف معه.

الإنصات غير الكفء يتسبب في مشاكل خطيرة في التعليم، والعمل، والدين، والزواج، وتقريباً في كل العلاقات الشخصية.

إن الإنصات الفعال يكون نشطاً، مفعماً بالحيوية، وينطوي على الجد. من ناحية أخرى، فإن الغرض من الإنصات استثمار يجلب أرباحاً مهمة على المستمع.

معظم الوظائف تتطلب الإنصات

تشير الأبحاث إلى أن معظم الوظائف تتطلب كماً كبيراً من الإنصات. فعلى سبيل المثال، الأطباء ورجال الدين ربما يقضون ٨٠-٨٥ في المائة من وقت عملهم في الإنصات. ويمكن أن يشترك المهندسون، والمشرفون، ورجال المبيعات، والمعلمون في أنشطة تتضمن الإنصات بنسبة ٤٠-٦٠ في المائة من وقت عملهم (أنستازي وديموند، ١٩٧٢، ص ٨).

ربما تتساءل ولك الحق في هذا: "علامَ سأحصل من الإنصات الأفضل؟". دعنا نختبر هذه الإجابات النموذجية لهذا السؤال (أنستازي وديموند، ١٩٧٢، ص ١٠):

معلومات أكثر أبني عليها قراراتي.

معرفة أفضل بالأشخاص الذين أعمل معهم.

أخطاء محرجة أقل.

رؤية أكثر دقة لنفسي وطريقة تأثيري في الآخرين.

فرصة لأتعلم أكثر.

متحدثون أفضل أستمع إليهم؛ إذا أنصت بشكل أفضل، فسوف يتم تشجيعهم للتحدث بطريقة أكثر فاعلية.

شكاوى وتذمر أقل.

تواصل أفضل.

سوف يحاول الناس أن يفعلوا ما أقول.

تعاون أكثر.

تحكم أكثر في الذات.

تفهم أفضل للأشياء التي أتحدث عنها.

الكثير من الأشياء التي لم أكن لأسمعها.

وربما معرفة أن هذه الأشياء التي لم أكن لأسمعها ليست سيئة بقدر ما تخيلت أن تكون.

ومن ناحية أخرى، ربما تكون أسوأ مما تخيلت.

الحقيقة.

لا أعرف. فلم أنصت حقاً من قبل بدرجة كافية لأعرف ما الذي يمكن أن يحدث.

دعنا لا نخطئ الفهم. دعنا لا نربك أنفسنا بالتشابهات الظاهرية بين السمع والإنصات. ليس كل منا ممن يستطيع أن يسمع، ينصت.

معظمنا مستمعون سيئون، دائماً على استعداد للتحدث بدلاً من الإنصات بفرض أنه كما لو كانت المحادثة تتكون من شخصين ينتظر كل منهما بفارغ الصبر أن يتوقف الآخر عن التحدث.

لقد زجر ستيوارت تشايس (١٩٦٢، ص ٨٠) الأمريكيين بصراحة:

> إن الإنصات هو النصف الآخر للتحدث. إذا توقف الناس عن الإنصات، فلا فائدة من التحدث؛ وهذه نقطة دائماً لا يقدرها المتحدثون.

> الأمريكيون ليسوا مستمعين جيدين. فهم بوجه عام يتحدثون أكثر مما ينصتون. إن المنافسة في ثقافتنا تمنح التقدير للتعبير عن النفس، حتى لو لم يكن لدى الشخص شيء يعبر عنه. ما يفتقده الشخص من المعرفة يحاول أن يعوضه عن طريق التحدث بسرعة أو النقر على الطاولة. والكثير منا، على الرغم من أنهم يستمعون ظاهرياً، فإنهم داخلياً يعدون كلمة ليذهلوا بها الشركة عندما تتاح لهم فرصة التحدث.

سوء الإنصات يؤدي لأخطاء باهظة الثمن

إن وضع فكرتك في صورة سؤال، بدلاً من طرحها في صورة واضحة، يمكن أن يفتح الآذان الصماء. إن الأشخاص الذين يتفاهمون مع الآخرين كثيراً نادراً ما يبدءون بجمل مثل "إن نصيحتي لك هي..."، أو "إن الحقيقة هي..."؛ وبدلاً من ذلك يطرحون سؤالاً مثل "هل تعتقد أنه يمكن أن يساعد إذا...؟"، أو "ماذا قد يحدث إذا...؟"، أو "هل يمكننا أن نتحدث عن...؟".

لينكلتر (١٩٨٢، ص ٧٠-٧١) كتب:

> إن الأخطاء باهظة الثمن التي تحدث بسبب سوء الإنصات جعلت الكثير من المدراء التنفيذيين يخشون التواصل اللفظي. ورغم ذلك، قاعدة "اكتب ما تريده" هي قاعدة خاطئة في معظم المواقف. حيث من السهل أن تسيء فهم الرسالة المكتوبة أكثر من الرسالة المنطوقة.

إن الشخص الذي يكتب مذكرة أو خطاباً يخسر كل فرصه لجعل رسالته أكثر إفهاماً عن طريق نبرة صوته، وتعبيرات وجهه، وتعبيراته الجسدية، وأسلوبه بأكمله. والأسوأ من ذلك، ربما يتم قراءة نصف المذكرات والخطابات فقط، أو تُدفن وسط ركام الأوراق الأخرى. وعلى الأرجح، لن يمنح التواصل المكتوب أي تغذية راجعة على الإطلاق. ربما لن يعرف الشخص أبداً هل تمت قراءة كلماته أم لا، وهل تم فهمها أم لا، وهل تم تصديقها أم لا، وهل تم التصرف حيالها أم لا.

إن التغذية الراجعة تنتج بسهولة عن الأخذ والعطاء المتواجدين في الحديث. قال لنا موظف خبير ناجح: "نفضل أن نعمل وجهاً لوجه أكثر من أن نعمل عن طريق تمرير المذكرات".

وفي الأيام الحالية، تقوم شركة من كل أربع شركات بطرح استفتاءات لتتعرف على الحقائق التي لا تظهر بسهولة؛ مثل هل ينصت الموظفون حقاً لما تخبرهم به الإدارة أم لا.

على سبيل المثال، في شركة Burlington Northern Railroad، يمكن لأي موظف أن يقدم شكواه من خلال برنامج جديد يسمى dial Boss. يتلقى مسجل هاتفي رسالته. ومكفول له أن يحصل على رد مكتوب من رؤسائه في العمل. ومكفول له أيضاً ألا يعرف رؤساؤه المباشرون هويته. ولقد أوجدنا كثيراً من الاقتراحات الجيدة التي ربما لم تكن لتقدم -أو يتم الإنصات لها- من دون هذه الطريقة.

يعتبر لي إياكوكا واحداً من أساطير الأعمال الأمريكيين. في منتصف الستينيات، أصبح مشهوراً بسبب أنه الرجل المسئول عن سيارة موستانج التي تصنعها شركة فورد موتور الأمريكية، السيارة التي أحدثت ثورة في جانب من صناعة السيارات الأمريكية. ثم في الثمانينيات، استطاع بمفرده تقريباً أن ينقذ شركة كرايسلر من الإفلاس واكتسب سمعة كمدير تم اعتباره بشكل جدي مرشحاً لرئاسة الولايات المتحدة الأمريكية.

ماذا قال لي إياكوكا عن الإنصات؟

وفقاً لإياكوكا، تعتبر قدرته على الإنصات من أهم أسباب نجاحه المتواصل. كتب في كتاب سيرته الذاتية الذي حقق أعلى المبيعات:

> كنت أتمنى أن أجد معهداً واحداً يعلم الناس كيفية الإنصات. فرغم كل شيء، يحتاج المدير الجيد أن ينصت على الأقل بقدر حاجته للتحدث. يفشل العديد من الأشخاص في إدراك أن التواصل الحقيقي يتخذ كلا الاتجاهين. ....

واستطرد قائلاً:

> عليك أن تكون قادراً على الإنصات جيداً إذا كنت ستحمس الأشخاص الذين يعملون لديك. هذا هو تماماً الفرق بين شركة متوسطة وشركة كبيرة. إن أكثر الأشياء إشباعاً لي كمدير أن أرى شخصاً قد صنفه النظام على أنه متوسط أو عادي حصل على ما يستحقه فحسب لأن شخصاً ما قد أنصت لمشاكله وساعده على حلها. (لي إياكوكا ١٩٨٤، ص ٥٤-٥٥).

الأبحاث تكشف عن أن سوء الإنصات هو أهم مشكلة

كان إياكوكا واحداً فحسب من كثير عرفوا الأهمية الكبيرة للإنصات في العمل. وكشفت دراسة حديثة أجريت على مدراء الشركات الموجودة في قائمة فورشن ٥٠٠ أن "سوء الإنصات كان من أهم المشاكل التي واجهتهم" (هانت وكوسيلا، ١٩٨٣، ص ٣٩٩). لكن هذا الفهم ظاهرة حديثة إلى حد ما. لسنوات عديدة كان معظم الناس يعتقدون أن التواصل الجيد في العمل والمنزل يعني في المقام الأول "التحدث الفعال" و"الكتابة الواضحة".

وقد ذُهل الناس بالدراسات التي أشارت إلى أننا نقضي أقل من نصف وقت تواصلنا في القراءة، والكتابة، والتحدث، و٥٠-٥٥ في المائة من وقت تواصلنا في الإنصات (نيكولاس وستيفنز، ١٩٥٧، ص ٦-١٠):

> أشارت اختبارات الاستدعاء أن الأشخاص يتذكرون إلى حد نموذجي حوالي ٢٥ في المائة من المعلومات التي يسمعونها. هذا يعني أنه في معظم الأوقات، يضيع ثلاثة أرباع ما يقال. وهذا الرقم ينطبق على المحتوى المعلوماتي فحسب؛ في الكثير من الحالات، يضيع تقريباً ١٠٠ في المائة من المحتوى العاطفي أو المشاعر التي تكون كامنة في كل تعليق أو سؤال.

اجتمعت مجموعة من المدراء التنفيذيين لعدد من كبرى شركات الطيران وكانوا يتناقشون في الندرة الواضحة للشباب القادرين على تحمل المسئوليات الكبيرة في شركاتهم. وقد اتفقوا على أنه لا يوجد نقص في

الرجال ذوي الذكاء العالي، الذين يعرفون تفاصيل الأعمال، والذين لديهم أفكار جيدة. كانت مشكلتهم تتلخص في إيجاد رجال يمكنهم أن يثقوا بهم، رجال لا يثرثرون كثيراً. إن الثرثرة تُفشي أسرار العمل، وتعترض طريق الصفقات. الإنصات ليس قيماً فحسب، إنه أكثر أمناً أيضاً.

في كتاب ليرد وليرد (١٩٥٤، ص٤٦) توجد قصة ممثلة صهباء شهيرة فوتت على نفسها فرصة لزواج رائع بسبب أنها لم تنصت. ذهب الشاب الذي أراد التقدم لخطبتها -الذي أصبح الآن نحاتاً رائعاً- معها في رحلة خلوية. كان هدفه الأساسي هو الخصوصية، حيث أعد كل شيء لعرض الزواج عليها. لكن الصهباء لم يكن في رأسها سوى فكرة واحدة. لقد "اعتلت منصة الحديث" طوال فترة بعد الظهر، وظلت تتحدث وتتحدث. في الحقيقة، لم ينل الشاب الفرصة ليعرض عليها الزواج. وبعد الاستماع لحديثها الفردي، بدأ في التساؤل عن مدى حكمة الزواج منها.

وقد كتب مؤلفا الكتاب: "وقد عاشا في سعادة بعد ذلك، ولكن ليس معاً".

الالتزام نحو الإنصات

علق زيلكو ودانس (١٩٦٥، ص ١٩):

> لقد كانت "المنافسة" دائماً ذات أهمية كبيرة في تحقيق أهداف العمل. في التحليل النهائي، هدف العمل هو بيع بضائع أكثر أو تقديم خدمات أفضل من المنافسين وتحقيق ربح. إن نظامنا الاقتصادي مبني على الحاجة للربح لكي يتم توظيف عدد أكثر من

الناس، ودفع أجور أعلى، وتوفير مؤسسات وظروف عمل أفضل وأكثر فعالية، ودفع أرباح عالية لحاملي الأسهم، وزيادة المساهمة في التنمية الاجتماعية والقومية (زيلكو ودانس، ١٩٦٥، ص ١٩).

لقد حان الوقت لندرك أن مهارات الإنصات الأفضل هي جزء متمم ويجب أن تكون كذلك، لتحقيق هذه الأهداف. داخل المنظمة، تعني فعالية أكبر للعمليات، وخارج المنظمة تعني صورة عامة أفضل. وواحد من أهم التطورات التي حدثت في السنوات الماضية هو اكتشاف العلاقة الوثيقة بين الإنصات الجيد وعلاقات العملاء العامة.

إن سوء الفهم وعدم الثقة الناتجين عن فقد التواصل الفعال يعتبران من أكبر المشكلات التي يواجهها العمل الحديث الآن (فيليبس ١٩٥٥، ص ١). إن انتباه العديد من الشركات منصب حالياً على مهمة تطوير التواصل. إنه لمن البديهي أن الإنصات الفعال جزء مهم من عملية التواصل.

إذا كنت تؤمن بالقيمة المتأصلة في البشر، يتبع هذا أن كل فرد لديه ما يستحق القول. ومن خلال هذه الفلسفة الخاصة بالحياة، يصبح من السهل أن تقطع التزاماً بالإنصات للآخرين.

الإنصات الجيد يتطلب التدريب

إن القدرة على التواصل الفعال، والواضح، والمُقنع، والعاطفي هي **أهم موهبة** يمكن للفرد أن يمتلكها. ولكن كم عدد المحظوظين منا بدرجة **كافية** ليمتلكوا هذه الأداة القوية؛ التي تجعل ذكاءنا حاداً.

إن التحكم في شبكة العالم يعتمد على التواصل القوي. هذا حقيقي في أي عمل؛ لكن المشاكل تتفاقم في العمليات الشاملة. هذه العملية التبادلية الموجودة في التواصل الفعال تتضمن الإنصات، وهو أهم أداة في أدوات الإدارة. وقد ظهر الإنصات جزءاً واضحاً وحيوياً من إدارة الأعمال حيث إنه بالفعل من الصعب أن تتأكد متى يبدأ الشخص ومتى يشارك الآخر. على الرغم من أن الناس يتعلمون الإنصات قبل تعلم التحدث، فإن القليل منهم نسبياً من يستطيع الإنصات جيداً. والقليل جداً قد تعلم فن الإنصات الفعال.

إن الإنصات الجيد فن، ومثل كل الفنون، يتطلب التدريب والتجربة.

ربما لا يوجد أحد أكثر دعماً من المستمع الجيد، ولا يوجد شيء ييسر التفاعل البشري أكثر من الإنصات. يوصل المستمع الجيد رسالة مفادها أن الشخص المتحدث لديه شيء ذو قيمة يقوله (فولز وألكسندر، ١٩٧٨، ص ١١٥).

إن المستمع ليس وديعاً؛ ربما يكون عنيداً أو مقاوماً. ربما تؤدي الإلهاءات عند الإنصات إلى تقبل أفضل لما يقال لأن المستمع لا يستطيع

أن يرتب حججه أمام ما يسمعه. إن المصدر المعقول يتم تصديقه بشكل أسرع، لكن الحجة الجيدة التي يتم تقديمها من مصدر غير معقول تجعل التصديق يدوم فترة أطول، إذا تم قبولها برمتها، من فترة دوام التصديق الناتج عن حجة المصدر المعقول.

لقد كانت سمة الرجل المتعلم دائماً أنه ينصت جيداً. وكما قال سقراط، إن الإنصات من أجل الإدراك أو الفهم كان مهارة سوف تختفي مع انتشار اللغة المكتوبة. ربما، ولدرجة ما قد ضيعنا مهارة الإنصات ببصيرة. على الرغم من ذلك، في يوم ما، عندما تصبح الوسائط الشفهية البصرية الإلكترونية قوية لدرجة استعادة الهيمنة على الوسائط المكتوبة، يبدو أن الإنصات من أجل الفهم قد يصبح مهارة مطلوبة مرة أخرى.

قد يختار البعض منكم الإنصات كثيراً جداً. على الرغم من أنه من المهم دائماً أن تنصت جيداً، ربما عليك أن تؤكد على حقك في بعض العلاقات التي تضمن بقاء التواصل في اتجاهين وألا تسمح لنفسك بأن تصبح ما يطلق عليه الأستراليون "مدمِّر الأذن". أيضاً، الإنصات كثيراً جداً قد يكون وسيلة دفاعية حيث تسمح للآخرين بتحمل المخاطرة المتضمنة في كشف أنفسهم وعدم كشف نفسك. إن سوء الاستخدام هذا للإنصات يعوق بدلاً من أن ييسر تنمية العلاقات العامة المبنية على الثقة والإفصاح المشترك (نيلسون-جونز ١٩٨٦، ص ١٣٦).

قوة الإنصات

منذ بداية ممارسة الطب، كان الأطباء على دراية بأنه يمكنهم أن يتعرفوا على الكثير مما يحدث في حالة الشخص الجسدية بكل بساطة عن طريق الإنصات لجسمه وهو يعمل. وكان هذا سائداً لقرون. كان الأطباء يسمعون ببساطة بوضع آذانهم على صدر المريض. ثم في القرن التاسع عشر، قام أرتي إتش لينيك، رجل فرنسي، باختراع سماعة الطبيب وأسلوب سماع أعضاء الجسم الداخلية الذي خضع لتطور سريع (كتاب أوستوالد ١٩٦٣ أ، ص ١٥٦-١٦٥).

أورد باحث طبيّ، مهتم بدور الأصوات في العلاجات البديلة، في أحد أبحاثه هذه الملاحظة التالية "إن الأصوات التي نصدرها ونحن بمفردنا أو مع آخرين، معناها واستخدامها في التواصل العاطفي ما هو إلا واحد من مجالات البحث العلمي الخصبة" (أوستوالد ١٩٦٣ ب، ص ١٥٨).

بالطبع، السبب الوحيد لمثل هذا البحث هو وضع النتائج قيد التنفيذ لتحسين صحة البشر.

إن أساليب الإنصات تستخدم من أجل الصحة النفسية أكثر من استخدامها في الصحة الجسدية. ويتكون جزء كبير من العلاج النفسي من جعل المريض يتحدث بينما ينصت الطبيب النفسي. واستخدم علماء النفس أيضاً هذا الأسلوب على المستويين الفردي والجماعي. وقد استخدم العديد من رجال الدين الإنصات كأداة استشارية مع أعضاء جماعتهم. وغالباً قد لا يحتاج الشخص سوى إلى أن يتم الإنصات له. وغالباً

جداً يحتاج الأطفال أن يشعروا بأن شخصاً ما مهتم بسماع ما فعلوه، أو ما يفعلونه. ومرة أخرى، أعضاء مجتمعنا كبار السن يكونون أحياناً مضغوطين كثيراً ليجدوا شخصاً راغباً في الإنصات. إن الإنصات يمكن أن يكون علاجاً فعالاً غير مكلف لكثير من المشاكل والحاجات البشرية. وأصحاب مهنة المحاماة يستخدمون الإنصات كثيراً عندما يتشاورون مع موكليهم.

ووفقاً لطومبسون وإنسالاتا (١٩٦٤، ص ٣١)، سوء الإنصات -إذا كان تكرار السبب مقياساً- يعد أخطر مشكلة في علاقة المحامي وموكله.

في ثقافتنا يتم مكافأة المستمع الجيد ويتم التمييز ضد سوء الإنصات. وتظهر حاجة متواصلة للرقي بمهارات الإنصات بين الناس. إن الأشخاص الذين يستقبلون الكلام بفعالية يحققون فوائد شخصية، واجتماعية، واقتصادية لا يحققها الذين يسيئون الإنصات.

في اليوم "العادي" المدهش، غالباً لا يعرف الناس لماذا يقولون ما يقولونه. إن الإنصات نشاط يشترك فيه الغالبية العظمى منا معظم الوقت. نتحدث مع الناس وننصت لما يقولون ونبذل جهداً كبيراً في "توصيل الرسالة".

خشية أن ننسى

١. إن الإنصات الفعال مهم من أجل الإدارة المثالية. إن التواصل نزولاً وصعوداً في العمل يكون أقل فاعلية مما يجب أن يكون عليه بسبب الإنصات غير الفعال.

٢. إن الإنصات يساعد في العمل: يساعد في زيادة مبيعات منتجاتك.

٣. إن الفشل في الإنصات سبب رئيسي في حدوث الأخطاء، وسوء الفهم، والصراعات.

٤. سوء الإنصات يزعج الناس. عندما يخشى المستمع أن تقع عقوبة بسبب عدم الموافقة، يتوقف عن الانتباه.

٥. إن الإنصات قوة جاذبة تجذب الناس نحوك. لا توجد طريقة مؤكدة تجعل الناس يحبونك أكثر من منحهم الإطراء الناتج عن الاهتمام والتعاطف. وطبيعياً، يريدون أن يتعاملوا مع شخص يهتم بهم.

٦. كن مستمعاً أميناً ومهتماً. دع الشخص الآخر يتحدث. تعرف على معلومات حول أولاده، ومكاسبه، وأسباب انزعاجه. اكتشف ما يجعله يغضب. وبينما يتحدث وأنت تنصت، سوف يمنحك مفاتيح شخصيته. فأنت تتعلم شيئاً من كل شخص تنصت إليه.

٧. لكي تكون ناجحاً في حياتك، تكلم قليلاً وأنصت كثيراً وأنصت كما لو كنت سوف تكرر حرفياً ما يقال.

ملخص

في الحياة المعاصرة المعقدة، لا يجد الشخص أنه من السعادة فحسب ولكن من الضروري أيضاً أن تسير علاقته بسلاسة مع مختلف أنواع الأشخاص. يمكن للشخص على الأرجح أن يجعل الآخرين يشعرون بالراحة ويجعلهم يريدونه قريباً منهم إذا كان صادقاً في اهتمامه بهم

ولديه المهارات الضرورية والإرادة لاكتشاف ما يتوقعونه من علاقتهم به. عن طريق الإنصات بتفهم ومن خلال التعاطف معهم، يمكنه أن يظهر توقعاتهم.

إن الإنصات هو قوام الحياة في العلاقات. ويركز العديد من الأساتذة والمؤلفين المشاهير في موضوع العلاقات مع الآخرين على أن طريقة إقامة علاقة جيدة بين الأشخاص هي أن تعزز من كبرياء الشخص الآخر. ولكي تفعل هذا، يجب في المقام الأول أن تصبح مستمعاً مقدراً للآخرين.

لا شيء يطري على الشخص أو يجعله يشعر بأهميته أكثر من أن يكون لديه مستمع منتبه، ومتفق إلى حد بعيد مع التعليقات الإيجابية التي يقولها الشخص عن نفسه. سوف يصبح العالم أكثر هدوءاً بالفعل إذا كان الجميع مستمعين مقدرين للآخر! ولكن هناك خطورة ضئيلة لذلك؛ يتوق معظم الناس لبسط وجهات نظرهم الخاصة وللتحدث عن أنفسهم. لكن المستمع غير المقدِّر يجعل الشخص الآخر غير مرتاح ويضعه في موضع دفاع عن طريق تهديد آرائه المحببة إليه وحالته الراهنة عن عمد أو بغير عمد؛ أو ربما يحبطه بالاستماع بلا صبر، إن لم يكن عدم الاستماع، والفشل في منحه الفرصة الكافية ليتحدث عن نفسه وكشف ما يتوقعه من هذه العلاقة.

صرح إيزاك إف ماركوسون، الذي ربما يكون بطل العالم في محاورة المشاهير، بأن العديد من الناس يفشلون في خلق انطباع إيجابي بسبب أنهم لا ينصتون بانتباه. وقد كتب "يكونون منشغلين جداً بما سوف يقولونه بعد ذلك لدرجة أنهم يغلقون آذانهم". يفضل الأشخاص أصحاب المناصب الكبيرة المستمع الجيد عن المتحدث الجيد، بيد أن القدرة على الإنصات تبدو أكثر ندرة من أي سمة جيدة أخرى. وليس فقط أصحاب المناصب

الكبيرة من يتوقون للمستمع الجيد، ولكن أيضاً الأشخاص العاديون. وكما ذكر في مجلة Reader's Digest ذات مرة: "يطلب العديد من الناس الطبيب عندما يكون كل ما يحتاجونه هو شخص منصت".

إن الشخص الذي يتحدث عن نفسه فقط، لا يفكر إلا في نفسه فقط. وكما قال د/ نيكولاس موراي بوتلر، الذي كان رئيساً لجامعة كولومبيا، "الشخص الذي لا يفكر إلا في نفسه فقط يكون بكل أسف غير متعلم، بغض النظر عن مدى ثقافته".

تذكر أن الشخص الذي تحدثه يكون مهتماً بنفسه وحاجاته ومشاكله ألف مرة أكثر من اهتمامه بمشاكلك. إن ألم أسنانه له معنى عنده أكثر مما تعنيه مجاعة في الصين قتلت مليون شخص. لذا، المغزى المراد هو: *كن مستمعاً جيداً. شجع الآخرين على التحدث عن أنفسهم.*

٢

لماذا نحتاج أن ننصت بفعالية؟

امنح كل شخص أذنيك كلتيهما، لكن قليلاً من صوتك. تقبل نقد كل شخص، لكن احتفظ بحكمك لنفسك.

- ويليام شكسبير

الغرض من التعليم هو تغيير الناس. والإنصات الفعال يساعد في جلب التغيير لكل منا. لعدد كبير من الأسباب، نريد أن يتحول الناس لشيء مختلف مما سيكونون عليه إذا تركناهم لأنفسهم. من أجل مصلحتهم (ومن أجل مصلحتنا، إذا كنا صادقين، وبالتأكيد من أجل مصلحة مجتمعنا) نريد أن نغير طريقة تفكيرهم، وتصرفهم، وشعورهم؛ باختصار أن نغير سلوكهم. نريدهم أن يتصرفوا بطريقة أكثر إدراكاً، أكثر مهارة، أكثر ثقة، أكثر تعاطفاً، أكثر عقلانية، أكثر استقلالاً، وما إلى ذلك. والمستمع الجيد يكون أفضل في كل هذا.

تأثير الإنصات

إن الإنصات، كأداة للتعليم، لم يتم التركيز عليه إلا حديثاً، لكن تأثير الإنصات في التعلم قديم قدم الجنس البشري. وقد قال قديماً أحد المعلمين في أسى عن قومه إنهم "لهم آذان ولكن لا ينصتون". لكن الإنصات مفيد حقاً. يمكن للإنصات أن يصنع الفارق بين المعرفة والجهل، العلم والضلال، المتعة والملل.

لقد أدرك معظم المعلمين ذوي التفكير العميق الحاجة للإنصات بانتباه. فنحن نقضي وقتاً في الإنصات أكثر من أي نشاط تواصلي آخر. ومن بين كل مصادر المعلومات التي يمتلكها المعلم، فإن الإنصات لتلامذته يعد أهم مصدر.

الإنصات في العلاقات

إن الإنصات الفعال طريقة تظهر للأشخاص الذين تكون على علاقة شخصية أو مهنية بهم أنهم يستحوذون على انتباهك واحترامك. وهو أيضاً طريقة تظهر أنك مهتم بهم، وبما يقولونه وبالمحافظة على استمرار علاقاتك. سوف يحبك أصدقاؤك، وأطفالك، وتلامذتك بسبب السماح لهم بالتحدث والإنصات بانتباه لهم بينما يعبرون عن أنفسهم.

أطلق عنان خيالك لحظة، ماذا قد يحدث إذا تجاهلك أحد في كل مرة تبدأ فيها في الحديث. في البداية، قد تشك أن هناك خطئاً ما. لكن بعد فترة، سوف يحدث شيء غريب. سوف يتدخل كبرياؤك. ربما يتسبب عدم الاهتمام المتواصل في الإزعاج والألم ويصبح سبباً في الصراع الشخصي. ربما حتى يحثك على البحث عن صداقة أقل إيلاماً وأكثر فائدة في مكان آخر.

وقد قال بوسبي وميجورز (١٩٨٧، ص ٢٦) إن الأصدقاء والأحباء ممتلكات ثمينة تؤمن الصحة الجيدة والسعادة، ومما لا شك فيه أنهم يستحقون محاولات إنصات نشطة بدلاً من سلبية عندما يعبرون عن أنفسهم.

وقد ذكر زيلكو ودانس (١٩٦٥، ص ١٠٥) أن التاريخ مليء بنماذج لأشخاص ناجحين في العمل والحكومة علقوا أهمية كبيرة على تطوير قدرتهم على الإنصات. فعلى سبيل المثال، تشارلز شواب، الذي قد قيل عنه: "كان الإنصات بالنسبة له سحر نادر. كان كل من يتحدث معه، بصرف النظر عن مكانه في هذا العالم، يرى رجلاً يصغي بجد، وانتباه، وينظر لعيني محدثه، حتى ينتهي المتحدث تماماً".

ذات مرة أطرى فرانكلين روزفلت على زائر أمضى ٢٨ دقيقة من مقابلة صحفية مدتها ٣٠ دقيقة في الإنصات إليه قائلاً له "أنت أفضل محاور رأيته في حياتي". إن تعليق فرانكلين روزفلت يشير إلى قيمة أخرى مهمة في إخراج تواصل أفضل وتصرفات إيجابية من الشخص الآخر.

في العلاقة بين شخصين، يحث الإنصات الفعال على زيادة التعليقات والتفاعلات النشطة. توقف فحسب وفكر في المواقف التي شعرت فيها بالحصول على الانتباه الكامل من مستمعيك وكيف جعلك هذا متحدثاً أكثر فعالية.

تكلفة الإنصات غير الفعال

إن سوء الإنصات يكلفنا خسائر على جميع المستويات. وفي أغلب الأوقات نكون نحن الخاسرين. يتسبب الإنصات غير الفعال في الكثير من

المشكلات لنا في حياتنا الشخصية وأيضاً في علاقات العمل. في حياتنا الشخصية، يمكن أن يكون ثمن سوء الإنصات حدوث مشاكل كبيرة في علاقاتنا مع أسرتنا وأصدقائنا. متى كانت آخر مرة قال لك فيها شخص ما "أنت لا تنصت إلي"؟ هل يمكنك أن تتذكر العلاقة؟ ربما لا يمكن تقديرها بالمال لكن سوء الإنصات يمكن أن يتسبب في أضرار لا يمكن علاجها في العلاقة والتي من الممكن أن تؤدي إلى علاقات مشدودة ومتوترة مع صديق، أو تؤدي إلى نهاية العلاقة.

إن المعلمين الذين يكونون مستمعين جيدين ويأخذون طلابهم على محمل الجد يكونون كالمعزز المعنوي لتقدم الطلاب. ولكي يخرجوا أفضل ما عند طلابهم، يجب على المعلمين أن يمارسوا الإنصات الفعال ويظهروا التفتح. يتطلب هذا الكثير من الوقت، والصبر، والعقل المنضبط ولكنه يستحق هذا ويعود بالنفع على المدى البعيد.

لمَ لا ننصت جيداً؟

لكن لمَ لا ننصت جيداً؟ يشعر معظمنا على الأرجح بأن الإنصات لا يمثل مشكلة بالنسبة لنا. على النقيض، نعرف جميعاً جيداً مدى سهولة أن نفشل في الإنصات بشكل تحليلي، وموضوعي أو أن نفشل في الإنصات من الأساس. على سبيل المثال، لقد جلسنا في كثير من الأحيان في مجموعة وندرك فجأة أن عقولنا قد شردت كثيراً. وقد تم إعطاؤنا إرشادات، غالباً إرشادات مهمة، واكتشفنا بشكل مرعب أننا على الرغم من أننا كنا نعرف ماذا كنا لنفعل وكيف نفعله، أننا لا نعرف.

كم عدد المرات التي قام فيها أحد منا بعمل بناءً على نصيحة شخص آخر وقال لاحقاً: "كنت أتمنى لو أني أنصت باهتمام أكبر". هذا حقاً يثبت أننا لا نختلف كثيراً عن الأشخاص العاديين.

وكما قال ديوجنيس لارشيوس: "لدينا أذنان ولسان واحد فحسب لكي ننصت أكثر مما نتكلم". لكننا مع ذلك ما زلنا نتحدث أكثر وننصت أقل أو بالأحرى لا ننصت على الإطلاق. وفي كثير من الأوقات نلوم الشخص الآخر على أخطائنا. نقول بينما نتصفح الكتب في مقاعدنا "يا لها من محاضرة مملة!". أو "لو أن هذا المعلم يستطيع أن يوضح فكرة واحدة فحسب..."، عندما نجد أننا لا نستطيع أن نعبر كتابة عن هذه الأفكار عندما يتطلب الموقف ذلك. في بعض الأحيان، حتى إذا أنصتنا بانتباه، نجد أنفسنا نمتلك أفكاراً أقل قيمة أو نجد لدينا اعتقاداً أجوف.

يوجد تسليم بوجود متحدثين مملين، غير واضحين، ودون قيم في العالم، ولكن غالباً تكون أحكامنا بكل بساطة ما هي إلا أعذار لتبرير قصورنا الشخصي. وحتى عندما يكون الحكم دقيقاً، يجب أن يكون دافعاً نحو إنصات أفضل، وليس أقل تحليلاً.

يبرز الآن سؤال: "لمَ لا ننصت جيداً؟". ربما لا نريد أن ننصت أو ربما لا نعرف كيف ننصت.

" يمكنني أن أنصت جيداً عندما أريد ذلك". هذه الجملة التي ذكرها والتر وسكوت (١٩٧٩، ص ١٤٣) تميل إلى تمثيل توجهنا الذهني نحو الإنصات. في بعض الأوقات يكون توجهاً ذهنياً جيداً؛ وفي أوقات أخرى لا يكون كذلك.

عندما تقول: "يمكنني أن أنصت جيداً عندما أريد ذلك"، فهذا يقول ضمنياً "لكن ربما لا أريد ذلك". وهنا تكمن المشكلة. نحن نعيش في مجتمع تعلم أن ينقل المسئولية من على عاتق المستمع إلى المتحدث. فنحن نقول: "اجعلني أريد أن أنصت. أتحداك في هذا". إذا كنا مشتتين، فهذا ليس خطأنا لكنه خطأ المتحدث. وكمتحدثين، يجب أن ندرك هذا التوجه الذهني الشائع ونحاول أن نتوافق معه. لكن لا يمكن أن نتوقع المستحيل من أنفسنا ولا من الآخرين، أن نكون واضحين ومثيرين للاهتمام بشكل مثالي، حتى لو حاولنا بكل قوتنا. سوف نستخدم مثالاً قديماً قدمه بلوتارخ، ربما يرمي أحد ما الكرة لكن يجب أن يلتقطها آخر. حتى بوجود أفضل الرامين، سوف يكون على المتلقي أن يتحرك من حين لآخر. إن المستمعين السيئين يميلون إلى أن يتناولوا بإسهاب مسئوليات وقصور المتحدثين. إن الشخص الوحيد الذي له الحق في قول "لقد كانت خطبة مملة" هو الشخص الذي قد أنصت جيداً بأقصى ما يمكنه. والشخص الوحيد الذي له الحق في قول "لقد كانت هذه النقطة مشوشة" هو الذي بذل أقصى جهد لاستقصاء الفكرة. من ناحية أخرى، ربما يجعل الشخص الذي يقول :"يمكنني أن أنصت جيداً عندما أريد ذلك" هذه العبارة حافزاً للإنصات الجيد. إن الدافعية، والرغبة في الإنصات الجيد هما نقطة البداية.

يمكن تحسين الإنصات

لقد أكدنا في كتاب من كتبنا "كيف تنصت بشكل أفضل" How to Listen Better (أهوجا وأهوجا، ١٩٩٠، ص ٩) على أنه لا شك في مساعدة الرغبة في أن تكون منصتاً أفضل، لكنها ليست كافية. يجب أن نعرف شيئاً عن الجوانب التقنية في المهارة التي نريد تطويرها. إن

مثل هذه المعرفة تضعنا في موضع أفضل لتكوين العادات الضرورية لفهم والاحتفاظ بالمعلومات الشفهية بطريقة فعالة.

إن الفشل الذي يتسبب في جزء كبير من سوء الإنصات يتمثل في الفشل في فهم تعقيد عملية الإنصات. الكثيرون منا نادراً ما يعرفون ما يجب أن ينصتوا إليه عندما يحاولون أن يفهموا الرسالة المنطوقة. عادة ما نحاول أن نسمع كل الكلمات، وفي هذه الأثناء ننسى ما تشير إليه هذه الكلمات.

إن الإنصات عملية تفكير صعبة: عملية يتم فيها وزن، وتحليل، وفرز، وربط، وتصنيف، وتقدير، والحكم على ما يتم سماعه (أنيلا ١٩٦٣، ص ٤٠٢-٤٠٧).

نحن ننصت بأكثر من آذاننا، وننصت لما هو أبعد من الإشارات الصوتية. ننصت بكل الحواس المناسبة لكي نستقبل التواصل بأكمله. إن الإنصات هو الاستخدام الأمثل لمهارات التواصل، والإنصات الجيد هو جزء متمم لعملية التواصل.

إن التحدث والإنصات متشابكين معاً بطريقة معقدة بحيث لا يمكن للفرد أن يقوم بأحدهما دون الآخر. حتى عندما يكون الفرد بمفرده ويتحدث مع نفسه، يكون هناك جزء من العقل يتحدث وجزء آخر ينصت. في كل المحادثات يدعم المستمع المتحدث طوال الوقت بشكل إيجابي أو سلبي. ربما حتى يقود المحادثة دون وعي، عن طريق الضحك أو العبوس أو إنهاء المحادثة بحركة من يده (هال وهال، ١٩٧٧، ص ٢١٤).

ولأن التواصل يتطلب شخصين، يجب أن يشارك المستمع المتحدث المسئولية لكي يكون التواصل فعالاً. إن رفض المتلقي الإنصات يوقف التواصل تماماً كما يوقفه رفض المصدر للتحدث.

في بعض الأحيـان يتم الخلط بين الإنصات والسمع. على الرغم من وجود علاقة بين اللفظين، فإنهما لا يقدمان معنى واحداً. إن عملية السمع هي استقبال الأصـوات بوعي أو من دون وعـي؛ بينما الإنصات يتضمن الانتباه الواعي للأصوات بغرض التحديد أو الفهم. ربما نسمع صوتاً بدون الإنصات إليه بوعي. على سبيل المثال، نسمع ضوضاء المرور، أو زقزقة الطيور، أو صوت الخطوات، أو أصوات الأطفال الذين يلعبون بجوار المنزل ولكننا لا ندرك بوعي هذه الأصوات بسبب أننا ربما نكون مشغولين بالإنصات لبرنامج تليفزيوني. إن الانتباه والتذكر من مكونات عملية الإنصات. إذا لم تكن مستعداً ذهنياً للإنصات، فربما تصل موجات الصوت إلى طبلتي أذنيك (بمعنى أنك ربما تسمع)، لكنك لن تربط المعنى مع الموجات بوعي و/أو تتذكرها. ومن ثم، فإن عملية الانتباه سابقة أساسية للإنصات، والتذكر هو النتيجة المرجوة لعملية الإنصات.

لقد افترض معظمنا، مصادفة تقريباً، أن الإنصات الفعال ما هو إلا إيلاء الاهتمام، وأن أي شخص ذكي لديه حاسة سمع عادية يحتاج فقط إلى القليل من الإرادة ليصبح مستمعاً أفضل. على الرغم من ذلك، أظهرت الأبحاث الحديثة أن الأمر يتطلب شيئاً ما أكثر من ذلك؛ إن معظم الأشخاص الأذكياء ليسوا دائماً أفضل المستمعين. لقد اعتقد بعض الناس أن حتى وإن كان التدريب المباشر على الإنصات ضرورياً، فسوف ينتقل التحسين من قدراتهم على القراءة إلى نظيرتها الشفهية. رغم ذلك، فليس بالتبعية يكون القراء الصامتون الجيدون مستمعين جيدين. إن

القراءة والإنصات يتضمنان بعض عوامل القدرات نفسها. لكن التدريب على تحسين واحدة لا يكون بديلاً لتدريب الأخرى. هذا دليل واضح بشكل معقول على أن قدرة الإنصات عملية منفصلة تحتاج بعضاً من التوجيه المباشر من أجل التحسن للأفضل. إنها تتحدد عن طريق نطاق كامل من سماتنا وقدراتنا الشخصية. إن المستمعين الجيدين يعرفون كيف يتم وضع الألفاظ معاً؛ فهم يستحوذ عليهم الذكاء اللفظي العالي.

تختلف مهارات الإنصات لدى الناس. يكون على الطرف البعيد هؤلاء الذين "يسير تواصلهم في اتجاه واحد"، فهم يتحدثون ولا ينصتون. وقد تم تصوير هذا بشكل مرح عن طريق لاعب الجولف الأمريكي لي تريفينو (١٩٨٤) الذي كان هو نفسه ثرثاراً، فيما يتعلق بزميله المحترف فزي زويللر أن زويللر يجب أن يهب جسده للأبحاث الطبية بسبب أنه "قد بلي فمه لكن أذنيه ما زالتا جديدتين". هل تشعر أحياناً بالذنب بسبب التصرف مثل لي تريفينو؟

الوصايا العشر من أجل الإنصات الفعال

كتب كيث دافيز (١٩٦٢، ص ٣٦٠) عشر وصايا للإنصات الفعال. تستحق هذا الوصايا أن نذكرها هنا.

١. توقف عن التحدث!

لا يمكنك الإنصات إذا كنت تتحدث.

بولونيوس (هاملت): "امنح كل شخص أذنيك كلتيهما، لكن قليلاً من صوتك".

٢. يسر الأمر على المتحدث.

ساعده ليشعر بالحرية للتحدث. هذا غالباً يسمى "محيط متسامح".

٣. أره أنك تريد أن تنصت.

أبدِ ومارس الاهتمام. لا تقرأ بريدك بينما يتحدث. أنصت من أجل الفهم بدلاً من الرد.

٤. أبعد المشتتات.

لا ترسم، أو تنقر على، أو تخلط الأوراق. هل سيكون من الأكثر هدوءاً أن تغلق الباب؟

٥. تعاطف معه.

حاول أن تضع نفسك مكانه لكي ترى الأمور من وجهة نظره.

٦. كن صبوراً.

امنحه فسحة من الوقت. لا تقاطعه. ولا تكن أول من يتجه إلى الباب أو يمشي بعيداً.

٧. تمالك أعصابك.

إن الشخص الغاضب يفهم دائماً معنى خاطئاً من الكلمات.

٨. كن متسامحاً في المجادلات والنقد.

هذا يجعله في وضع دفاعي. ربما "يرفض الحديث" أو يغضب.
لا تجادل: حتى ولو ربحت المجادلة، فقد خسرت.

٩. اطرح أسئلة.

هذا يشجعه ويظهر أنك تنصت. ويساعد هذا في تطوير نقاط بعد ذلك.

١٠. توقف عن التحدث!

هذه هي الوصية الأولى والأخيرة لأن كل الوصايا الأخرى تعتمد عليها. فلا يمكنك أبداً أن تقوم بعملية إنصات جيدة بينما تتحدث.

الإنصات موهبة حقيقية ويجذب الناس إليك

إن الإنصات أداة تغير من الناس. غالباً عندما يتم منح الناس الفرصة حقاً ليعبروا عما بداخلهم، فهم يجدون خيوط حلول مشاكلهم وتصبح هذه الحلول أكثر وضوحاً لهم خلال هذه العملية. في أوقات أخرى، يحتاجون حقاً لمساعدة إضافية. إن مفتاح هذا هو البحث بصدق عن صالح هذا الشخص، الإنصات بتعاطف، السماح للشخص بالوصول للمشكلة والحل وفقاً لسرعته ووقته. هذا يشبه تقشير البصلة، طبقة بطبقة، حتى تصل إلى النواة الداخلية اللينة.

عندما يكون الناس مجروحين حقاً وتكون بالفعل تنصت ولديك رغبة صادقة في الفهم، سوف تُدهش من مدى سرعة انفتاح الناس لك.

إذا كنت تريد حقاً أن تفهم، دون رياء أو مكر، فسوف توجد أوقاتاً تُدهش فيها فعلياً بالمعرفة الصادقة والفهم الخالص اللذين سوف يأتيانك من الشخص الآخر.

ليس حتى من الضروري دائماً أن تتحدث لكي تتعاطف. في الواقع، أحياناً قد تقف الكلمات في طريقك.

كتب ستيفن أر كوفي (١٩٩٤، ص ٢٥٣):

> يوجد الآن أشخاص يجادلون بقولهم إن الإنصات المتعاطف يستغرق وقتاً طويلاً. قد يستغرق وقتاً أطول بقليل لكنه يوفر وقتاً كثيراً جداً بعد ذلك. إن أكثر الأشياء الفعالة التي يمكنك عملها إذا كنت طبيباً وأردت أن تصف علاجاً جيداً أن تقوم بتشخيص دقيق. لا يمكنك قول "إني على عجلة من أمري. ليس لدي وقت للقيام بالتشخيص. تناول فحسب هذا العلاج...". إن الإنصات المتعاطف يستغرق وقتاً، لكنه لا يقترب حتى بأي شكل من الوقت الذي تستغرقه العودة وتصحيح سوء فهم عندما تكون قد قطعت شوطاً كبيراً من الطريق، أو الوقت الذي يستغرقه إعادة الأمر، أو أن تعيش مع مشاكل دون التعبير عنها أو حلها، أو أن تتعامل مع نتائج عدم منح الناس جواً صحياً من الناحية النفسية. يمكن للمستمع المتعاطف الفطن أن يعرف ما يحدث في داخل الشخص سريعاً، ويمكنه أن يقدم التقبل، والفهم، مما يجعل الآخرين يشعرون بالأمان للانفتاح طبقة بطبقة حتى يصلوا لنواتهم الداخلية اللينة حيث تكمن المشكلة حقاً.

يحتاج الناس لأن يتم فهمهم. ويريدون أن يتم الإنصات إليهم أيضاً. ومهما تكلف هذا الأمر من وقت سوف يوفر وقتاً كثيراً لأنك تعمل وفقاً لفهم دقيق للمشاكل والقضايا الحالية.

عندما تنصت بفعالية، تتعلم شيئاً. وتمنح أيضاً للأشخاص الذين يعملون لك ومعك قدراً من الراحة النفسية. وتلهمهم الإخلاص الحقيقي الذي يتجاوز كثيراً الـ ٩-٥ مطالب جسدية التي تتطلبها الوظيفة.

إن ممارسة الإنصات الفعال ليست بهذه السهولة. إنه ليس تعديلاً سريعاً. لكنه ممكن. يبدأ برغبة داخلية لتركيز حياتنا حول المبادئ الصحيحة للإنصات، للهرب من النماذج التي صنعتها التمركزات الأخرى ومناطق الراحة الخاصة بعادات عدم الإنصات التي بلا قيمة. نرتكب أحياناً بعض الأخطاء. نشعر بصعوبة التنفيذ، لكن إذا بدأنا بتدريب يومي، فسوف نحقق النتائج. وكما قال إيمرسون: "ما نثابر على فعله يصبح سهلاً ليس لأن طبيعة المهمة قد تغيرت، وإنما لأن قدرتنا على القيام بها قد زادت".

إن القدرة على الإنصات تعد عاملاً في كونك محبوباً. إنها قوة جاذبة تجذب الناس إليك. إن الإنصات موهبة حقيقية وغالباً ما يُبخس قدرها. إن الشخص الراغب في الإنصات للآخرين ليكتشف من هم، وما هم مهتمون به، وما يخافون منه يكون غالباً شخصاً محبوباً. دائماً ما يتم الترحيب بالمستمعين الجيدين الصادقين (بورمان وبورمان، ١٩٨٦، ص ٢٤٤).

وفي النهاية، توجد رسالة موجهة لنا جميعاً في الملصق الإعلاني الذي نشرته شركة ستيفن أند جينس .Steffen and Gaines, Inc:

أعرف أنك تعتقد أنك تفهم ما تعتقد أني قد قلته، لكني لست واثقاً بأنك تدرك أن ما سمعتَه ليس هو ما قصدتُه!

هذا يؤدي بنا إلى الفصل الرئيسي في تسوية الصراعات من خلال الإنصات.

ملخص

إن الإجابة عن سؤال "هل نحتاج إلى أن ننصت بفعالية؟" يجب بالضرورة أن تكون بالإيجاب لعديد من الأسباب. إن من السهولة بمكان ألا تحب أشخاصاً؛ على الفرد فقط أن يركز على متناقضاتهم، وعدم صدقهم، وأنانيتهم. إنها لحقيقة بديهية تحتاج تكراراً متواصلاً أن الشخص الذي يحب الآخرين يبعد انتباهه عن عيوبهم ويقربه من مميزاتهم الأساسية. على الرغم من إدراكه لنقاط الضعف لديهم، يرى الشخص إمكاناتهم الجيدة ويخرجها بمهارة. إنه يساعد الآخرين ليكونوا أفضل ما هم عليه، وبالطبع ليفعل ذلك عليه أن يكون مستمعاً جيداً. إن فعالية الإنصات يجب أن يحركها الشغف الصادق والاحترام الحقيقي للآخرين. يجب على الشخص أن يكون مهتماً بالآخرين بدرجة كافية حتى ينصت إليهم، وعليه أن يكون متسامحاً نحو وجهات النظر المختلفة ليقدرها.

ما نوع الشخص الذي يكون محبوباً بوجه عام؟ إذا طرح علينا هذا التساؤل، على الأرجح سوف نختار الشخص الذي يكون لديه أشياء ممتعة ومشوقة يقولها ويفعلها، والذي يكون أيضاً متسامحاً، ودمث الخلق، وودوداً،

ولطيفاً، ولكن الأهم من ذلك كله، أننا على الأرجح سوف نختار الشخص الذي يكون مستمعاً جيداً جداً، لأن المستمع الجيد لا يعتبر تهديداً لقيم الفرد، واعتزازه بنفسه، أو دفاعاته النفسية؛ بل على العكس، فإنه يتقبل، ويعزز، ويقوي منها.

لكي ننشئ علاقة بفعالية مع زوجة، أو زوج، أو أطفال، أو أصدقاء، أو رؤساء أو مرءوسين أو حتى مع شركاء العمل، يجب أن نتعلم الإنصات وننصت بفعالية. وهذا يتطلب قوة عاطفية. إن الإنصات الفعال يتضمن الصبر، والانفتاح، والرغبة في الفهم؛ وكلها سمات شخصية راقية. في النهاية، "نحن نصبح على شاكلة ما نعتاد على فعله. لذلك، فإن التميز ليس فعلاً، وإنما عادة"، كما قال أرسطو. دعنا نجعل **الإنصات**، وبالأخص **الإنصات الفعال**، عادة "أساسية".

٣

حل الخلافات

يبدو أن هناك اهتماماً منتشراً في هذه البلاد وفي خارجها من أجل فهم العوامل التي تجمع الناس معاً، وتبقيهم مجتمعين، والعوامل التي تفرق بينهم وتقسمهم.

- مارك إل ناب

نحن وأنت، وكلنا لسنا معتادين على الإنصات لوجهات نظر مختلفة. هذا حقيقي تماماً عندما يتكلم المتحدث في شيء مخالف لأفكارك المتأصلة العميقة، تشعر كأن رأي المتحدث المخالف لك ما هو إلا هجوم على شخصك. ماذا يكون رد فعلك حينئذ؟ بدلاً من الإنصات، تبدأ في مضايقة المتحدث، حتى إنك تخطئ في حقه. تشعر حتى بأن الشخص الآخر يتصيد أخطاءك. ثم تمتلئ بالكراهية لدرجة أنك تريد إما أن تصرخ في وجه المتحدث وإما أن تنعته بكلمات سيئة. والنتيجة؟ يتوقف المتحدث. من هنا الخاسر؟ *أنت وأنت فقط؛ يا عزيزي المستمع. لكنك على الفور قد قلت: على أية حال؛ من يهتم؟*

إليك اقتباساً يدعو للتفكير من نشرة الأخبار التي كان يقدمها بول هارفي (٢٩ فبراير، ١٩٧٢) والتي قرأ فيها:

"إذا كنت تكره الحرب، فأنت تشاركنا الأمل أن تكون *مناقشة* الاختلافات بدلاً من القتال بسببها هي الطريقة السائدة في المستقبل".

وقد ذكر كونفوشيوس أن "الشخص الذي يرتكب خطأً ولا يقوم بإصلاحه، فإنه يرتكب خطأً آخر".

الإنصات؛ هل هو بهذه السهولة؟

من الممكن أن تنصت لطائرة تعود للخلف، دون أي مقاومة، دون أي انزعاج أو سخط، يمكنك أن تنصت لها فحسب. لكن من الصعوبة البالغة أن تنصت بهذا الشكل لشخص يقول شيئاً مخالفاً تماماً لما تؤمن به أو لما تريد أن تسمعه. أن تنصت دون تقييم، دون تصنيف، دون تقبل أو رفض، تنصت فحسب، لأمر من أصعب الأمور في فعلها: فكيف يمكن للفرد أن ينصت عندما يكون معذباً، عندما يكون محبوساً في دائرة الشكوك، عندما يكون غاضباً أو ساخطاً أو يتميز غيظاً من نفسه ومن الآخرين ومن المجتمع ككل.

قال فرانسيس بيكون: "يفضل الشخص أن يؤمن بما يفضل أن يكون حقيقياً". نحن نفضل أن ننصت لما نؤمن به.

إن الإنصات للآخرين يعد أصعب مهمة. فنحن مستعدون تماماً بآرائنا الخاصة، وتوجهاتنا، وأحكامنا المسبقة، واستنتاجاتنا الخاصة. نحن نمتلك الإجابة عن كل سؤال. على الأرجح نقوم بمقاطعة الحديث،

أو الموافقة أو عدم الموافقة، أو اتخاذ أحد الجانبين، أو قول "لا أوافق"، وبسرعة نضع جانباً كل ما قيل. كل هذا يمنع القيام بالإنصات الحقيقي.

في الواقع، ربما يكون "الكبرياء" من أصعب الطبائع البشرية في التطويع. أخفه، تصارع معه، تغلب عليه، اكبته، اقتله بقدر ما تشاء، سوف يبقى متواجداً، وسوف يظهر من حين لآخر؛ سوف تراه، ربما، كثيراً في هذا الوقت؛ حتى لو استطعت أن أقتنع بأني قد تغلبت عليه تماماً، فعلى الأرجح سوف أكون فخوراً بتواضعي. (بنيامين فرانكلين ١٩٦٢، ص ٩٠).

نحن نتقابل ونفترق. ونعيش ونموت. ونحب ونكره. لكن تحدث أشياء مرحة ما بين ذلك. يتغير المشهد بأكمله دون أن ندرك ذلك. يبدو الأمر تقريباً كأن لو أن هناك قوى غامضة تدفعنا وتجذبنا؛ تشوش عقولنا أحياناً، وتفتن أرواحنا أحياناً، وتمزقنا أحياناً. لا نعرف ما نفعل. نكون تقريباً مذهولين، أو متحيرين، أو يصيبنا نوع من الارتباك. ما هذه القوى المثيرة للجنون التي تدخلنا وتخرجنا من العلاقات؟ وجهات النظر المختلفة، أو الغيرة، أو الآراء المتعارضة، أو مجرد سوء الإنصات يؤدي إلى الخلافات.

ما الذي يتسبب في وجود الخلاف؟

يوجد العديد من أسباب الخلافات والصراعات. فمن الممكن أن تحدث عدم موافقة على دقة، أو تأويل، أو دلالة الحقائق، أو على اللغة التي يتم التعبير بها عن الأفكار. ربما لا يتفق الأشخاص على المعايير التي يتم الحكم بها على العرض المقدم. في مثل هذه الحالات، إما أن يبدي الأشخاص دحضاً ليظهروا غضبهم وإما يتوقفون عن الإنصات.

يرى كل شخص العالم بصورة مختلفة، ويعتنق قيماً مختلفة، ويسعى لأهداف مختلفة. وقبل أن يمكنه أن يتقبل مجموعة أفعال، يجب أن تتوافق مع قيمه. على الرغم من أن معظم الناس يميلون لإيجاد الراحة بطرق معتادة، يختلف الأفراد في مدى مقاومتهم للتغيير. ينتج الخلاف عندما يكون لدى بعض الأعضاء رغبة أكبر من الآخرين في استخدام طرق غير مجربة. يمكن أن ينشأ الصراع بسبب سوء تفاهم بسيط، وأيضاً يمكن أن يمثل اختلافات في المعتقدات الأساسية التي لا يمكن حلها بأي شكل من المناقشات.

في بعض الأوقات، ينتج الصراع من الفشل في تدارس المشكلة بشكل تام. إذا لم يتفق أعضاء المجموعة بسبب أنهم يرون العالم من منظور مختلف أو لديهم قيم متباينة، فربما يكونون قادرين على التوصل لبعض من الاتفاق فقط إذا استطاعوا أن يصلوا إلى تفهم أوضح لمنظور الشخص الآخر للعالم أو نظامه القيمي. لا يجب أن يتظاهر أحد بأن هذه عملية سهلة. ويسهم الإنصات الدقيق الموضوعي في فهم معتقدات الشخص الآخر.

مجموعة متعددة من الصراعات

ربما تحدث الصراعات حول *الغاية* أو حول *الوسيلة*. غالباً تكون الصراعات حول الغاية أكثر خطورة: وطريقة من طرق تقليل خطورتها تكون بإعادة تحديد الموقف بحيث تظهر الغاية كشيء مشترك في النهاية، مع تمركز الصراع حول الوسائل. إن تعارض الأهداف يؤدي إلى صراع مبني على *أساس غير شخصي*. ومن الممكن أيضاً أن يكون هناك *أساس شخصي* للصراع: هذا يتضمن تساؤلات حول الجاذبية الشخصية

للمعارض. يمكن أن تنشأ الخلافات من أي من المصدرين، لكن الاثنين غالباً متشابكان جداً لدرجة أن يكون من المستحيل على المعارضين أن يفرقوا بينهما. من الصعب أن تنظر بإعجاب للسمات الشخصية للفرد الذي يعارض بقوة تحقيق المرء لهدف عزيز له (ستاينفت وميللر، ١٩٧٤، ص ١٥).

إن الصراعات حول الغاية تسمى أحياناً صراعات القيمة أو صراعات الأهداف. ميز أوبرت (١٩٦٣، ص ٢٦-٤٢) بين صراعات القيمة وصراعات المصالح. تُبقي صراعات القيمة المعارضين متباعدين بينما تجمعهم صراعات المصالح. يتضمن صراع المصالح على الأقل حداً أدنى من الإجماع حول ما هو قيم مع نشأة الصراع من ندرة السلعة ذات القيمة. إن الأطراف في صراع المصلحة لديهم على الأقل حاجة واحدة للهدف تجمعهم معاً لحل الصراع، كما في مواقف الأسواق أو في حالة اثنين من الساسة يتنافسان بشراسة على مقعد لكنهما يكونان على ما يرام معاً عندما لا يتنافسان في الانتخابات. على النقيض، يتضمن صراع القيمة نزاعاً حول ما هو قيم. إن الأطراف في صراع القيمة غالباً ما يبتعدون عن بعضهم لأن الناس يميلون للترابط مع الأشخاص الذين لديهم هيكل قيمي مشابه لهم (روكاتش، ١٩٦٧). وظهر تصنيف آخر في المناقشة التي قدمها رابوبورت (١٩٦٠) عندما ناقش "المعارك"، التي يظهر فيها الخوف والعداء المشترك؛ و "الألعاب" التي تتميز بالموافقة على الأهداف والقواعد؛ و "الجدال" وهو عدم الاتفاق حول ماذا يكون وما الذي يجب أن يكون عليه. ربما تنشأ "المعارك" كنتيجة لصراع القيمة، بينما الخلاف في صراع المصالح قد يؤدي بالأطراف إلى اتفاق على الأهداف والقواعد كما في "الألعاب".

ميز برنارد (١٩٥٧) سوء التفاهم اللفظي أو المفاهيمي، أو صراع الألفاظ، كنوع منفرد. أخيراً، ميز دويتش (١٩٦٩) بين الصراع الجلي والخفي. يمثل الصراع الجلي السبب المحدد للخلاف. وأحياناً قد يشبه الصراع الجلي موقف الصراع غير الشخصي. أسرة تجلس لتناول العشاء؛ يوجد حديث قليل؛ فهم يأكلون بصمت. وفجأة يسكب الزوج قهوته عرضياً عندما يحاول الوصول للملح. تنفجر الزوجة غضباً وتنتقد زوجها لأنه يجعلها تعمل أكثر. يرد الزوج بانتقاد طبخها. على الرغم من أن الصراع الجلي واضح، فإن الصراع الخفي ربما يكون مدفوناً عميقاً في علاقة الزوجين.

الخلافات الزوجية

نميل لأن يكون لدينا تصور مثالي للزواج والأسرة. غالباً ما يتم تصوره كأنه واحة من الرومانسية والألفة. في الواقع، إنه أيضاً يكون أرضاً للخلافات الحميمة. إن العديد من السمات الجوهرية للحياة الأسرية متضمنة في الحدوث المتواصل للصراعات الزوجية والأسرية (بورجيس، ١٩٧١؛ جيليس وستروس، ١٩٧٩). ومن بين هذه السمات الفترة الطويلة من الوقت التي يقضيها أفراد الأسرة في تواصل حميم: وإحدى العواقب التي تحدث جراء قضاء كثير من الوقت في التواصل وجهاً لوجه مع شخص ما هي أن مصادر الإزعاج التافهة يتم المغالاة في أهميتها. وعاقبة أخرى هي أنه كلما قضي الأفراد وقتاً أطول معاً، زاد التداخل في المصالح والأنشطة لدرجة أن هذه بدورها ربما تصبح أحداثاً تنشأ حولها الخلافات والنزاعات. علاوة على ذلك، بمعرفة الحقيقة بأن

معظم موارد الأسرة محدودة بطبيعتها، هذا يجعل الوضع مُعداً لحدوث صراعات المصالح. ومن ثم، ربما يتشاجر الزوج والزوجة على ما يجب أن يفعلوه مساء يوم الجمعة، أو هل يمكن للأم أن تزورهم لمدة أسبوع، أو أين يجب أن يقضوا العطلة أو أي الفواتير التي يجب دفعها. صراعات المصالح هذه غير محدودة العدد وهي النواة التي تتسبب في تصعيد الانفصال، وعدم الرضا، والنزاع الداخلي (بورجيس، ١٩٧٩، ص ١٤٤).

لا تزال تسوية مثل هذه الصراعات مهمة كبيرة. ربما تتأثر السعادة الزوجية بشكل كبير بقدرة الزوجين على إنهاء النزاعات (جوتمان، ١٩٧٩). دعمت العديد من الدراسات هذه الفرضية. على سبيل المثال، اكتشف دين (١٩٦٦)، بينما كان يقارن بين الأزواج السعداء والأزواج غير السعداء، أنه توجد علاقات قليلة إلى متوسطة فحسب بين السعادة ومؤشرات الشخصية.

على النقيض، اكتشف نافران (١٩٦٧، ص ١٧٤-١٨٤) أن السعادة الزوجية مرتبطة بالطرق التي يوصل الزوجان "اختلافاتهم في الرأي وتسوية هذه الاختلافات". واستنتج نافران أن الزوجين السعيدين:

(أ) يتحدثان أكثر مع بعضهما.

(ب) ينقلان شعوراً بأنهما يتفهمان ما يقال لهما.

(ج) لديهما نطاق أوسع من الموضوعات المتاحة لهما.

(د) يحافظان على قنوات الاتصال ويبقيانها مفتوحة.

(هـ) يظهران حساسية أكثر لمشاعر الآخر.

(و) يخصصان رموز اللغة الخاصة بهما.

(ز) يستفيدان أكثر من أساليب التواصل التكميلية غير اللفظية.

الاستياء من النزعة المضادة للصراع في توجيه النظام

لقد لاحظ كوزر (١٩٥٦)، وسكولنيك (١٩٦٩)، وآخرون أن الكثير من علماء الاجتماع إما ينكرون وجود الصراعات الاجتماعية (مؤكدين، على سبيل المثال، أن كل الصراعات الظاهرة تختفي "حقاً" في التواصل) وإما يخففون معنى المفهوم عن طريق وضع الصراعات معاً مع اختلافات بسيطة في الرأي. وبوجه عام، مثل هؤلاء المُنظِّرين لديهم نزعة "مضادة للصراع"؛ يميلون لاعتبار الصراعات "انحرافات" عن الحالة "الطبيعية للانسجام"، أو "النظام"، أو "توازن النظام" (كوزر، ١٩٥٦).

إن الاستعارة الباثولوجية تم استخدامها كثيراً عن طريق المنظِّرين بما كان يدعوه جامسون (١٩٦٨) "التحكم الاجتماعي" أو "منظور النظام". وعندما يتم مقارنتهم بعلماء الاجتماع تأثيري التوجه أو علماء الاجتماع عاملي التوجه، يميل علماء الاجتماع نظاميو التوجه إلى رؤية الصراعات على أنها سيئة لأنها تمنع النظام (الحكومة، أو العمل، أو أي جمعية أخرى)

من إدراك مصالحها عالية التصنيف. ومن منظور عاملي التوجه، تكون الصراعات جيدة (أو على الأقل ضرورية وحتمية) لأنها تساعد العامل على إدراك مصالحه الفردية. ومن وجهة نظر نظامي التوجه، يجب منع، أو تسوية، أو التحكم في الصراعات؛ حيث يكون التركيز على التشابهات التي توحد الأفراد، والافتراض العامل الرئيسي هو أن الموارد النادرة يمكن أن يتم تقسيمها بعدل وتوسيعها من خلال المجهود التعاوني. رغم ذلك، من وجهة نظر عاملي التوجه، توجد اختلافات حقيقية، وليست مجرد ظاهرية في المصالح بين الأفراد، ويجب على كل فرد أن يجاهد من أجل حصته الخاصة من الموارد المحدودة.

لا يزال مدلول الصراع سلبياً

بالنسبة لمعظمنا، لا يزال وجود الصراع -بغض النظر عن حجمه ونوعيته- له مدلول سلبي. على الرغم من عدم وضوح هذا بسهولة، إلا أن الصراع يمكن أن يكون سمة المجموعة المنتجة. على سبيل المثال، يمكن أن يساعد الصراع في تحفيز عدد من الحلول المختلفة لمشكلة المجموعة. إذا تم الإنصات لأعضاء المجموعة ذوي الآراء المختلفة، فسوف يكونون قادرين على اقتراح عدد من الحلول الخلاقة الفريدة للمشكلة التي يواجهونها.

كتب باركر وزملاؤه (١٩٧٩، ص ٩٦):

> إن مفتاح وجود الصراع المنتج هو الثقة داخل المجموعة. يجب أن يشعر الأعضاء بالراحة وعدم الخوف من إظهار عدم موافقتهم. بشكل مثالي، يجب أن يشعر الأعضاء بحرية تقديم آرائهم بغض النظر عن اختلاف مناصبهم عن الآخرين. رغم ذلك، فإن أسلوب إظهار عدم الموافقة مهم جداً لبناء الثقة.

يجد بعض أعضاء المجموعات أو حتى الأسرة صعوبة في احتمال الصراع المخل بالنظام بسبب فقدان الثقة. غالباً ما يتلقون عدم الموافقة على أنها عقاب سافر بسبب أسلوب عرض عدم الموافقة (مثل، ربما تزعج النبرة الفظة بالإضافة لانتقاء الكلمات بعض أعضاء المجموعة). ربما يعتقد العضو أنك تهاجمه شخصياً بدلاً من مجرد الاعتراض على ما يقوله.

ويؤيد ليزرز (١٩٧٠، ص ١٨٠-١٨٧) وجهة النظر القائلة بأن تعليقات التغذية الراجعة التي تكون حادة، وغير مرنة، وشخصية تؤدي لتدمير الثقة. عندما يتم تدمير الثقة الداخلية في المجموعة، قد يتزايد التوتر وعدم المرونة مع تأثيرات سلبية مشابهة على كل من عمليات وإنتاجية المجموعة. ومن ثم، يجب أن تعطي اهتماماً بالغاً لأسلوب إظهار عدم الموافقة.

كتب بيتل (١٩٣٦، ص ١٠٧): وضعت مجموعة من الرؤساء التنفيذيين هذه الأمثلة للأقوال "قاتلة الأفكار":

١. "لا تكن سخيفاً".

٢. "لقد جربنا هذا من قبل".

٣. "إنه لتغيير متهور".

٤. "هذا سوف يؤدي لإهمال المعدات الأخرى".

٥. "نحن شركة صغيرة لنقوم بهذا".

٦. "هذا ليس عملياً بالنسبة لأفراد العمليات".

٧. "دعنا نعود للواقع".

٨. "أنت تسبق زمنك بسنتين".

٩. "لا يمكنك تعليم الكلب كبير السن خدعاً جديدة".

١٠. "سوف نكون أضحوكة المجال".

لاحظ جولي (١٩٦٨، ص ١٣٣):

> إن الاعتراض الموجود في هذه العبارات ربما يكون صواباً في بعض المواقف. يكمن الخطأ في اختيار الكلمات التي تعبر عن الاعتراض. إن الأشخاص المتقدمين في العمر يمكن أن يتعلموا طرقاً جديدة للقيام بالأشياء. لكن التعبير العتيق "لا يمكنك تعليم الكلب كبير السن خدعاً جديدة" ربما يقدم مدلولاً على أن الشخص الذي يخرج الأفكار الجديدة أحمق. بمعنى آخر، ربما يشعر الشخص الذي يقدم الفكرة الجديدة بأنه يوسم بالحمق عندما يكون، في الواقع، الشخص الذي يعترض يقصد فقط: "إن تطبيق طريقة جديدة يجعل الأمر أكثر صعوبة بسبب الحاجة لإعادة تدريب العاملين". إذا كان هذا ما يعنيه، فهذا ما يجب أن يقوله. سوف يتأثر المستمع المتفاعل بما يقصدون.

إن الصراع موجود كجزء من الحياة البشرية. إنه ظاهرة لا مفر منها في كل المنظمات الاجتماعية. من الصراعات الثقافية إلى صراعات المؤسسية، يكون المفهوم متواجداً في كل العلاقات الاجتماعية النموذجية. بسبب عوائق اللغة، اختلافات ترميز وفك ترميز الأمور غير اللفظية، واختلاف القيم، يمكن أن يؤدي بسهولة سوء التفاهم إلى الصراع. يمكن

أن تحدث سلسلة الصراع بسبب الضغط الداخلي أو الخارجي. ويمكن أيضاً أن يتم التعبير عنه بوضوح أو يكبت داخل الشخص.

بالفعل، إن كلمة "صراع" نفسها كلمة مرنة ومحيرة كما لاحظ ماك وشنايدر (١٩٥٧، ص ٢١٢) منذ نصف قرن مضى. فقد كتبا "إن الصراع غالباً مفهوم قابل للتمدد، يتم مده وصياغته من أجل الأغراض التي لدينا الآن. إن معناه يتضمن كل شيء بدءاً من الحرب إلى الاختيار بين أنواع المثلجات".

عندما يكون لديك الفرصة للتواصل، لا يجب أن تنسى أنه مع زيادة فرصة النجاح تأتي زيادة في فرصة الفشل. لقد أدرك هذا أندريتش، وستاتس، وبوستروم (١٩٦٩، ص ١١٦) عندما أخبرونا أن هؤلاء الذين يريدون أن يفهموا الأجانب كثيراً ما يكون لديهم مشاكل في التواصل مع زملائهم في العمل، وجيرانهم، وأزواجهم، وزملائهم في الدراسة.

تعريف الألفاظ الرئيسية

كيف يمكن تعريف "الصراع"؟ كيف سيمكن التفرقة بينه وبين كل الألفاظ المرتبطة به مثل "العداء" و"عدم الموافقة" و"التعارض" و"المنافسة" و"سوء الفهم"؟ هل الصراع عملية، حالة علائقية، شعور، مجموعة من السلوكيات، أم ماذا؟ ولأنه هناك صراع حول تعريف كلمة "صراع"، كيف يمكن أن يتم تسوية هذا الصراع (ميللر وسيمونز، ١٩٧٤، ص ٧)؟

أعني بالصراع الاجتماعي هذه الحالة من العلاقة الاجتماعية التي يظهر فيها اهتمامات متعارضة لشخصين أو أكثر تؤدي لنزاع بينهم.

إن فكرة تضارب الاهتمامات تتضمن شيئاً أكثر مما تتضمنه الألفاظ النموذجية مثل "عدم موافقة"، أو "خلاف". ربما يتضمن الصراع اختلافاً في القيم أو شحناء شخصية، أو منافسة على موارد نادرة، أو بعضاً من كل هذا، لكن في أي حالة، يجب أن تبدو المصالح الشخصية لطرف أو أكثر من الأطراف في موضع تهديد (سيمونز ١٩٧٤، ص ١٧٧-١٧٨).

الصراعات الزائفة والصراعات الحقيقية

وأضاف سيمونز (١٩٧٤، ص ١٧٨):

> الآن، عندما لا تهدد عدم الموافقة الاهتمامات الشخصية، يكون بوجه عام الإقناع التام (الخالي من التأثيرات القاهرة أو المكافئة) هو وسيلة التأثير الوحيدة التي يتطلب الأطراف المتصارعون استخدامها بسبب أنه لن يعاني أي طرف كثيراً على الأرجح عن طريق الفشل في تحقيق أهدافه، أو يحقق الكثير عن طريق عرض دوافع أو فرض قيود. بعض الصراعات الجلية تظهر على أنها صراعات زائفة، بالطبع؛ بقليل من التحاور يتم اكتشاف أنه لا يوجد تعارض حقيقي في الاهتمامات. مع هذا، على الرغم من قابلية تطبيق نموذج الإقناع التام للصراعات الكاذبة أو عدم وجود الصراع، لا يجب أن يُرى على أنه وسيلة التأثير النموذجية للصراعات الحقيقية. في الصراع الحقيقي، القوة تخدم البلاغة، والبلاغة تخدم القوة.

هذا لا يعني أن الفرض الواضح للقوة في هيئة رشا أو قهر صريح هو الوسيلة الوحيدة أو الرئيسية التي عن طريقها يتم فرض التأثير في موقف الصراع.

الصراع التنظيمي

نصح فيليبس كي تومبكينز وآخرون معه (ميللر وسيمونز، ١٩٧٤، ص ١٦٢) "اعتبر أن الصراع عدم موافقة وجدال حول القضايا والقيم، وليس حول الشخصيات".

بعد غربلة الكم الهائل من الحديث عن موضوع الصراع التنظيمي، قدم بوندي (١٩٦٧، ص ٢٩٦-٣٢٠) تركيبة من المفاهيم والنماذج. عرف الصراعات بأنها عملية ديناميكية، تسلسل من الأحداث في سلسلة الصراع. والصراع الأول هو الصراع الخفي؛ أي أنه يجب أن يكون هناك حالات سابقة للصراع. ولخص بوندي المصادر الرئيسية للصراع التنظيمي إلى ثلاثة:

(أ) التنافس على موارد نادرة.

(ب) دافع للاستقلال الذاتي.

(ج) اختلاف أهداف الوحدة الفرعية.

ربما يظهر واحد أو أكثر من هذه المصادر في الوقت نفسه.

والتسلسل الثاني في سلسلة الصراع هو *الصراع المُدرَك*. وفقاً لبوندي، يمكن أن يتم إدراك الصراع عندما لا توجد حالات صراع خفي؛ ربما توجد حالات صراع خفي في المؤسسة دون أن يتم إدراكها. كتب بوندي (١٩٦٢، ص ٣٠١) "إن الحالة التي يكون فيها الصراع مُدرَكاً عندما لا يوجد صراع خفي يمكن معالجتها عن طريق ما يسمى 'النموذج الدلالي' للصراع". ومن ثم، مثل هذا الصراع يمكن أن يتم تسويته عن طريق التواصل الكامل

والمنفتح بين الأطراف المدركة للصراع. ويلاحظ بوندي بشكل صحيح أن هذا النموذج (الذي كان مسئولاً عن تطويره مجال التواصل الكلامي في الماضي أكثر من أي مجال آخر) يمكن أن يؤدي إلى *تفاقم* الصراع إذا دخل الأطراف في تواصل مفتوح حول مواقفهم؛ ليكتشفوا فقط أن المواقف متعارضة.

لقد فسر بوندي حالة الصراع الخفي التي فشلت في الوصول لمستوى من الإدراك عن طريق وسائل مثل الآليات النفسية كالكبت. لم يفكر بوندي في دور التواصل (وغيابه) في مثل هذه الحالة، لكن يبدو لنا أن الصراع الخفي لا يمكن أن يتطور لصراع مُدرَك دون التواصل المفتوح. وبناءً على ذلك، ربما من المفيد اعتبار التواصل كميسر للصراع المُدرَك في مواقف معينة. أما التسلسل الثالث في سلسلة الصراع فهو *الصراع الشعوري*. إنه حالة مؤثرة تتضمن *إضفاء طابع شخصي* على الصراع. وإضفاء الطابع الشخصي على الصراع، كما كتب بوندي، "هو آلية تتسبب في جعل معظم الطلبة في المؤسسة قلقين من الاختلال الوظيفي للصراع". إن قلق الأفراد يجب أن يتم التنفيس عنه، وفقاً لـ"نموذج التوتر"، إذا أراد الأفراد أن يحافظوا على التوازن الداخلي لديهم. يمكن أن يتم هذا من خلال الإنصات العاطفي.

أما التسلسل الرابع من سلسلة الصراع فهو *الصراع الجلي*. يعرف بوندي السلوك على أنه صراع (١) فقط عندما يدركه بعض أو كل الأطراف على أنه محل للصراع و(٢) فقط عندما يحبط طرف عن قصد أهداف طرف آخر. هل يمكن أن يسهم التواصل في حل الصراع الجلي؟

تيديشكي (١٩٧٠، ص ١٥٥-١٩١)، كما يبدو أنه يحاكي شيللينج (١٩٦٠، ص ١٥٥)، قال إنه "يمكن أن يتم اعتبار معظم الصراعات كمواقف مفاوضات يكون فيها فرصة لطرف واحد أن يؤثر في الآخرين".

يساعد التواصل في تسوية الصراعات

إن الأبحاث حول المجموعة الصغيرة وتغير السلوك بالإضافة إلى الخبرة والفطرة السليمة تقرر أن التواصل بين الأطراف غالباً يسهم في تسوية الصراع. ومن الجدير بالذكر أن المحاكم والهيئات التشريعية، من خلال حكمتهم الواقعية، قد نمّت تفاوضاً مشتركاً بين الإدارة والعمل. إن عدم الرغبة في المشاركة في التواصل وممارسة التفاوض "بنية حسنة" يعتبر عملاً ظالماً (جريجوري، ١٩٥٨). ويرى رافن وكروجلانسكي (١٩٧٠، ص ٩١) أنه "عند وجود قوة المكافأة، على الأرجح يحتوي التواصل على وعود وتبادلات للمعلومات الخاصة بالنتائج الإيجابية التي يخزنها كل طرف للآخر ومن ثم تزداد احتمالية الوصول لاتفاق مرضٍ متبادل". رغم ذلك، استمرا في الجملة التالية في قول "عندما يكون لديهم قدرات عقابية، من المرجح أن يتبادل الأطراف التهديدات والتي (بمقتضى طبيعتهم العدوانية) ربما تزيد من الصراع الشخصي الخفي".

ربما قد تصنع طبيعة وسيلة التواصل المستخدمة فارقاً. في حالة الصراع الفيتنامي، يمكن أن يعتقد الفرد (ويكون ظاهرياً صحيحاً) أن المفاوضات السرية توفر فرصة لتحقيق التسوية أفضل من المفاوضات

العلنية. وقد ذهب تيديشكي (١٩٧٠، ص ١٨٢) قائلاً "كلما كان التهديد شخصياً وخاصاً أكثر، قلت مقاومة الشخص المهدَّد لصاحب التهديد، ويكون كل شيء آخر متساوياً". باختصار، إن الإجابة عن سؤال هل يلعب التواصل دوراً فعالاً أو غير فعال في الصراع وفي تسوية الصراع تبدو الاثنين معاً. يمكن، إذا كان تحليلنا صحيحاً، أن يسهل التواصل إدراك الصراع. يمكن أن يحل الصراع الجلي عندما لا يوجد أي صراع خفي متوازٍ معه. أخيراً، بناءً على طبيعة المصدر، والرسالة، والوسيلة، وسمات العلاقة بين المصدر والمستقبِل، يمكن أن يحقق التواصل تسوية الصراع أو تصعيده وتفاقمه.

إن التسلسل الخامس من سلسلة الصراع هو *نتائج الصراع*. إذا تم تسوية الصراع بإرضاء جميع الأطراف، كما كتب بوندي، فإنه يمكن أن يوضع أساس لعلاقة أكثر تعاوناً. واستطرد، إذا لم يتم حل الصراع، فربما تتفاقم مصادر الصراع الخفي، مع احتمال حدوث صراع أكبر.

الصراع البنّاء والصراع الهدّام

فرّق أسايل (١٩٦٩، ص ٥٧٣-٥٨١) بين الصراعين البنّاء والهدّام. وذكر خمسة متطلبات أساسية للصراع البناء هي:

١. مراجعة نقدية للأعمال الماضية.

٢. تواصل أكثر وأكثر فعالية بين المتنازعين، وتأسيس منافذ للتعبير عن الشكاوى.

٣. توزيع أكثر عدلاً لموارد النظام.

٤. توحيد أساليب حل الصراع.

٥. خلق توازن للقوة في النظام.

إن غياب هذه الشروط، وفقاً لأسايل، سوف ينتج عنه الصراع الهدّام. ويتم تحقيق الصراع البنّاء عن طريق "إدارة الصراع" من خلال المتطلبات الخمسة السابقة.

ميزت عالمة الاجتماع جيسي برنارد (١٩٥٧، ص ١٧٢) بين نوعين من الصراعات، الصراعات التي تكون حول شيء في المتناول والتي أطلقت عليها *صراعات القضايا* والموضوعات، والصراعات التي بصورة ما تكون وهمية، والتي تكون حقاً حول لا شيء، ولكنها نجمت ببساطة عن التفاعلات الديناميكية أو سوء الفهم.

قد يعتبر معظم الناس الصراعات الاقتصادية واقعة في النوع الأول. عندما نفكر في الصراعات التي تكون حول شيء ما، نفكر في المواقف التي يحصل فيها "س" على أكثر، و"ص" على أقل. إن الصفة الأساسية لصراعات القضايا والموضوعات هي أنه يجب أن يكون هناك ندرة في سلعة أو مورد مرغوب فيه.

كتب باولدينج (١٩٦٥، ص ١٩١) قائلاً:

> كلما توافر التعاطف والنية الحسنة بين الأطراف، كان من المرجح أن يتم تسوية هذه الحالة. إن العدوانية والضغينة تُزيدان من احتمال حدوث العمليات الضارة. والكراهية تؤذي الطرفين. بينما الحب نعمة لكلا الطرفين. إن العدوانية هي العاطفة الأكثر تكلفة التي يمكن للفرد أن يؤويها. إذا كان بإمكان علماء النفس أن يساعدوا في التخلص منها، فسوف تكون الأرباح كبيرة.

وفيما يخص البحث المستقبلي في الاختلافات السلوكية تقول نيكوتيرا (١٩٩٤، ص٦١٦) بأنه ما زال هناك الكثير ليتم القيام به في فهم المتغيرات في سلوكيات الصراع.

وفيما يلي أمثلة على سلوكيات من بياناتها تجسد كل فئة (نيكوتيرا، ١٩٩٣، ص ٢٨٢-٣٠٦):

> السلوك الذي يكون *مراوغاً* يتجنب التفاعل في موضوع الصراع بطريقة لا تجعل العلاقات الشخصية تتمزق. على سبيل المثال، أجاب أحد المشاركين في الدراسة "لا أفتح موضوع الصراع... لا أريد أن أخوض فيه".

> وسلوك آخر يكون *منفراً* يتجنب التفاعل مع موضوع الصراع بطريقة مفسدة للعلاقات الشخصية. على سبيل المثال، قال أحد المشاركين في الدراسة "أصبح كثير المطالب، وغير متعقل، وأبدأ في قضاء وقت أكثر بعيداً عن العمل... وأمنع تماماً أي أحد من التعامل مع أي جزء من ميزانيتي".

والسلوك الذي يكون *لطيفاً* يأخذ بعين الاعتبار وجهة نظر الآخر ويتجاهل وجهة نظره الشخصية دون امتعاض أو يسمح باستخدام طريقة الآخر في الموضوع دون امتعاض. على سبيل المثال "سألتها إذا كان هناك خطأ ما... وأخبرتها أنه يبدو أن هناك شيئاً ما يزعجها... رغم ذلك، لم أخض في الأشياء التي تزعجني".

السلوك *المُراعي* يأخذ بعين الاعتبار وجهة نظر الآخر ويتجاهل وجهة نظره مع وجود امتعاض أو يسمح بطريقة الآخر في التعامل مع الموضوع مع وجود ضغينة أو امتعاض. على سبيل المثال، "لقد أذعنت لطلبه ضد رأيي... إنها معركة دائرة".

والسلوك *الجازم* يؤكد على و/أو يشرح وجهة نظره الخاصة ويتجاهل أو يُضعف وجهة نظر الآخر، لكن يقوم بهذا بهدوء ودون غضب أو غل. على سبيل المثال "لقد شرحت وجهة نظري بكل هدوء لها".

والسلوك *العدواني* يؤكد على وجهة نظره الخاصة ويتجاهل أو يُضعف وجهة نظر الآخر، لكن يقوم بهذا بأسلوب عدائي، أو بالتهديد، أو بأسلوب دفاعي. على سبيل المثال "لقد بدأت في استخدام نقاط شرعية لكني كنت على صواب؛ أنت تتصرف بطريقة خاطئة... استخدمت تقنية 'لن أنحدر لمستواك'... شعرَت بالصدمة... لقد أوقفتها عند حدها".

ينظر الأسلوب *المدمج* في وجهة نظر كلا الطرفين وهو أسلوب جماعي التوجه يُظهر الاحترام للآخر. على سبيل المثال "لقد تحدثنا

عن الخيارات وأفكارنا للحلول. وجمعنا أجزاءً مختلفة من الحلول المختلفة لنخرج بحل واحد مفيد أكثر لكل منا".

وأسلوب *الاتفاق* مع وجود الامتعاض هو نوع آخر من نفس هذه الفكرة. ربما يرى الشخص وجهة نظر الآخر بتقدير منخفض، لكنه يشعر باضطراره لدخول مفاوضات تأخذ بعين الاعتبار وجهة نظر الآخر. ربما يصل مع الآخر لصراع كما يلي: "لن يوصلنا هذا إلى أي شيء. أعتقد أن هذا الاجتماع فكرة سخيفة، لكن لأن علينا فعل هذا، قل لي بماذا تفكر. وسوف أخبرك بما أفكر فيه، وسوف نرى إذا ما كنا سنصل لشيء من ذلك".

عوائق تسوية الصراعات

إذا كان هناك تبادل حر للأفكار، فمن المؤكد أنه سيوجد صراع. هذه هي الطريقة التي نلطف بها الأمور. يجب أن يتم التحكم في الصراع، وليس إحباطه. إن المواجهات المتحكَّم فيها تظل موضوعية التوجه. إن استخدام مهارات الإنصات المناسبة يجيز كل فوائد تبادل المعلومات الحاسمة دون خسائر صراع الفوز-الهزيمة غير المنظم.

إن السياق العاطفي الذي يحدث فيه الصراع غالباً يكون لديه تاريخ طويل. من المرجح أن تكون الصراعات هدامة عندما يدخلها الناس وهم ممتلئون بامتعاضات من الماضي بدلاً من السلوكيات السارة السابقة لكل منهم. وفيما يلي يوجد بعض من أهم عوائق تسوية الصراعات بفعالية بمجرد حدوثها:

١. التوجهات الذهنية المتعنتة.
٢. مهارات المواجهة الهزيلة.
٣. التوقيت السيئ.
٤. التوجهات الرديئة نحو الصراعات.
٥. التواصل الجسدي المهدِّد - التواصل اللفظي المهدِّد.
٦. الاستخدام الرديء للغة.

دعنا نلقي نظرة أكثر تعمقاً على هذه النقاط واحدة بواحدة.

١. *التوجهات الذهنية المتعنتة:* إن التوجهات الذهنية المتعنتة بدلاً من المتعاونة تمثل أكبر عائق في طريق حل الصراعات. حيث تتحمل مسئولية سعادتك ورضائك الشخصي في العلاقة بشكل كافٍ إذا كنت تبحث عن حلول متعاونة "فوز-فوز" بدلاً من حلول تنافسية. إن التعاون أو التآزر مع شخص آخر يظهر أنك تقدر سد احتياجاته مثل احتياجاتك. بشكل مثالي، يجب أن يحصل كل الأطراف في الصراع على شيء منه. إذا اعترف الطرف الآخر بأنك على صواب، يمكنك قول "أنا مسرور للغاية بأنك وافقت. أعتقد أنك عندما ترى النتائج، سوف تكون سعيداً". إذا اتفقتم على الاستمرار في عدم الاتفاق، يمكنك قول "حسناً، حتى لو لم أغير رأيك، فأنا سعيد أنه قد حانت لي هذه الفرصة لمناقشة هذه الأمور. أشعر أني قد فهمت وجهة نظرك بشكل أفضل". ساعد الشخص الآخر على الاقتناع عن طريق الرغبة في الاعتراف بأخطائك. إن قول "أخشى أني مسئول جزئياً عن هذا الموقف. كان يجب أن..." يُيسر على الشخص الآخر أن يقر بأنه، أيضاً، يمكن أن يكون على خطأ. لا يوجد شيء ملطف أكثر من "كنتُ مخطئاً".

إن الشخص الذي يثير مواجهات سخيفة في العمل هو الشخص الذي يجب، من الناحية النفسية، أن يفوز لكي يدعم ذاته. سوف يحاول أن يهين الشخص الآخر ويذكره بهذا دائماً عندما يفوز. ومن ثم لا يطيق الشخص الآخر الانتظار حتى ينتقم. لكن إذا أنهيت المواجهة بملحوظة إيجابية بحيث يكتسب كلاكما شيئاً ما، فسوف يكون على الأرجح أكثر رغبة في الإنصات إليك في المرة القادمة التي تعارض فيها (ديلنجر وباربرا، ١٩٨٠، ص ١٤٠).

٢. *مهارات المواجهة الهزيلة*: إن مهارات المواجهة الهزيلة تتضمن تجنب القبول والاحتفاظ باختلافات مع شخص آخر؛ عدم القدرة على إثارة المواضيع على الإطلاق، ويصاحبها أحياناً توقعات بأن الشخص الآخر يجب أن يقرأ ما في تفكيرك؛ وإثارة الموضوعات بطريقة عدوانية تجعل الآخر في وضع دفاعي. تأكد أن المواجهة ضرورية؛ ما الذي سوف تكتسبه منها، وهل هذا المكسب يستحق كل هذا على المدى البعيد؟ هذا يعني أنك يجب أن تحدد ما إذا كان من الأفضل أن تدع الشخص يعبر عن مشاعره أم أن تتجنب الموضوع.

٣. *التوقيت السيئ*: عند إدارة الصراعات بفاعلية، تحتاج أن تكون حساساً بالنسبة لموضوع التوقيت بالنسبة لك، وبالنسبة للشخص الآخر، وبالنسبة لكليكما. ربما تضع عوائق إذا حاولت أن تواجه وتعمل مع الصراعات عندما تكون غير مستعد، على سبيل المثال إذا كنت لا تزال منزعجاً عاطفياً. أيضاً، ربما يكون الشخص الآخر في ظروف غير ملائمة. لا أحد يحب أن يدخل في موضوع صراع عندما يكون لديه موعد نهائي لعمل شيء، أو يكون متعباً من يوم طويل من الاجتماعات، أو يتعافى من فشل حدث قريباً. يمكنك أن تستفيد من مهارات الإنصات اللفظية وغير اللفظة لديك لتكتشف متى

يكون الشخص مستعداً للإنصات. علاوة على ذلك، قد يكون من صالح الطرفين أن يحاولا العمل على الصراعات عندما يمكن لكل منهما أن يخصص وقتاً وطاقة عاطفية كافيين لفعل ذلك بشكل جيد.

٤. *التوجهات الرديئة نحو الصراعات:* بمجرد أن نقرر أن نخوض في موقف صراع، فإن التوجه الذهني الذي ندخل إليه به ربما يكون أكثر أهمية في تحديد النتائج من أي وصفة سلوكية أخرى.

وعلق ناب (١٩٧٨، ص ٢١٦) قائلاً:

> يبدو أن أكثر الصراعات إنتاجية سوف ينشأ عندما يدخل الطرفان المواجهة بهذه التوجهات:
>
> (أ) يدركون أنه ليس كل الصراعات يتم تسويتها، وأن معظمها سوف يتطلب أكثر من اجتماع واحد لإيجاد حل يرضي جميع الأطراف، وأن يدركوا أن لديهم إمكانية حل هذه المشكلة كفريق.
>
> (ب) يتقبلون حقيقة أن الصراع جزء طبيعي من العلاقات الإنسانية؛ وأن الاختلاف في الرأي يمكن أن يكون مفيداً بالفعل.
>
> (ج) لديهم رغبة في حل المشكلة ناتجة عن اهتمام راسخ بالنتيجة (محافظين على العلاقة) بدلاً من مجرد الرغبة في الخروج "فائزين". إذا أصبح أحد الأطراف فائزاً بمفرده، تصبح الأطراف الأخرى خاسرة، وعندما يخسر طرف واحد، فإن العلاقة تدمر. أعرف، على سبيل المثال، شخصاً لديه كم هائل من الكلمات، واتساع وعمق في

المعرفة، ومهارة في أساليب المناقشة الرسمية تجعله يخرج دائماً من أي مناقشة سالماً؛ "منتصراً". رغم ذلك، لا أحد يحبه. من المنتصر؟ إن الصراع يبقى في العلاقة، وليس في أي من الأفراد.

(د) لديهم اهتمام دائم بمشاعر الشخص الآخر.

(هـ) لديهم مرونة سوف تجعلهم يرون العديد من النتائج الممكنة بدلاً من الانتصار الشخصي؛ القبول، والتأجيل، والتسوية.

٥. *التواصل الجسدي المهدِّد - التواصل اللفظي المهدِّد:* لقد وصلنا الآن للمرحلة التي يتواصل فيها الناس خلال الصراع نفسه. ما يفعلونه بتصرفاتهم وأصواتهم. استخدام كل غضبهم خلال إيماءاتهم الجسدية والصوتية. يتضمن التواصل الجسدي المهدد الإشارات بالأصبع، وتحريك القبضة، والحملقة في غضب. عن طريق استخدام مثل هذه الإشارات التي تدل على الضغينة، ترفع درجة الحرارة العاطفية وتخاطر بتقليل رغبة الشخص الآخر في أن يكون عقلانياً. بدلاً من ذلك، ربما يضاهون سلوكك عن طريق استخدام إشارات سلبية مشابهة. تستخدم صوتك بطرق معدة لتتسبب في الألم للآخرين. أيضاً، تسيطر بالصوت المرتفع، وتتشاجر بالصوت الحاد، وتهدئ بالصوت المنخفض. رغم ذلك، ربما تظل غير مدرك لطريقة تصرفك وأيضاً تكلفة ذلك للآخرين، ولك ولعلاقاتك.

ولاحظ جاك أر جيب (١٩٦٥، ص ٢٢١-٢٢٢) أنه خلال ظهور المواقف الدفاعية، يتم منع المستمع من التركيز على الرسالة:

> لا يبعد المتواصلون الدفاعيون القيمة المتعددة، والدافع، والإشارات الشعورية، لكن أيضاً يحرفون ما يسمعون. كلما أصبح الشخص دفاعياً أكثر فأكثر، أصبح أقل قدرة على استقبال الدوافع، والقيم، والعواطف من المتحدث.

كتب كلتنر (١٩٧٠، ص ٢٣٧):

> بوجه عام، تشير الدراسات التي أجريت على تأثير السلوك الصراعي على التواصل أنه في حالات الصراع، يصبح التواصل دفاعياً، وله أقطاب، ولا يتم استخدام قنوات التواصل عالية التحكم المتاحة، وتتواجد السلوكيات المتكررة المتواصلة، ويرى كل طرف أن تواصله مناسب وأن تواصل الآخر غير مناسب أو سلبي. والتأثير الإجمالي يكون واحداً من التواصلات المحدودة المقَيَّدة بين الأفراد لذا يصبح نمط الفوز في هذا الموقف هو المسيطر. وتحت مثل هذه الظروف يواجه المجهود المبذول لتسوية الصراع العديد من الصعوبات.

ربما قدمت الروائية ديان جونسون (١٩٧٤) الوصف الأقوى والأكثر تفصيلاً لما يتواجد غالباً تحت سطح مواقف الصراع:

> إن المشاجرات كانت تُصاغ بنفس العبارات لكن كل عبارة كانت معادلة فحسب، تستمر لصفحات وصفحات، قائمة طويلة للغاية، من الكراهية والألم. لم أفهم هذا في ذلك الوقت، أعترف بهذا. لم أفهم

على سبيل المثال أنه في كل مرة كان جافين يقول "وقد اشتريت الكرسي الذي لا فائدة منه"، والتي كان يرددها بشكل يدل على الهوس في كل مشاجرة، أنه كان يعني حقاً "لقد تحديتني وذهبت وفعلت ما أردت كما تفعلين دائماً فحسب، متسببة في شعوري بعدم الأهمية والضآلة والازدراء، على عكس أمي، التي كانت تفعل ما أريده، وهذا جعلني أشعر برجولتي، ولأنه كرسي بغيض أكرهه، فأنت أيضاً اعتديت على راحتي وموقعي في منزلي، وجعلتني أشعر بأني غير مرغوب فيّ وأشعر بعدم الراحة هنا: وعن طريق شراء هذا الكرسي المستعمل القديم البشع عندما رفضت هذا، كنت تلومينني على مستواي المادي، كنت تتذمرين من أننا لا يمكننا شراء واحد جديد، وهي طريقة أخرى لقول، كما كنت تُبدين باستمرار، أنه بما أننا الآن لدينا كل هؤلاء الأطفال المقززين كان عليّ أن أتغاضى عن تنميتي الذاتية وأفكر في كسب المال من أجلهم، وهذا ليس شيئاً يكون الرجل مضطراً لفعله، كما استشفيت من عائلتي، حيث كانت حياة أبي العملية مبجلة وكان اهتمام أمي بالكامل منصباً على أبي، وبدلاً من ذلك، فقد قيدتني بكل هؤلاء الأطفال الذين لا ترعينهم حتى بطريقة مناسبة، وأنت ترين وجوههم المتسخة وملابسهم المبللة، ولديك القدرة على الشكوى لي من الحاجة للمساعدة والحرية في حين لم أطلب منك أن تنجبي كل هؤلاء الأطفال، وعندما قمت بمساعدتك، بإيثار ولطف، في جلب الكرسي إلى المنزل وساعدتك في تنجيده، وهذا كان عندما أقحمت إبرة التنجيد في عيني لم تشعري حتى

بالأسف على الرغم من أنه كان يمكن أن أصاب بالعمى وهذا كان طريقة أخرى لقول التشويه الذي كان حقاً لعبتك أليس كذلك، أليس كذلك؟".

كان هناك عدد آخر من المعادلات: لمَ لا تلعب أبداً مع الأطفال (أنا لجافين)؛ لم لا تنظفين أبداً من وقت لآخر (جافين لي)؛ أنت فظ مع أصدقائنا (أنا لجافين)؛ أنت تهملين أطفالنا ومنزلنا (جافين لي)؛ كنا نخرج هذه وأخرى غيرها في كل شجار ونصفها على الطاولة كقطع الدومينو. كنت حقاً غبية، لم أفهم اللعبة مطلقاً؛ كنت أرتمي على الطاولة، صارخة "لمَ تجلب دائماً هذا الكرسي إلى النقاش؟ ألا يمكنك أن تنساه؟ لم تريد تدمير أسرتنا بسبب كرسي قديم، يا له من هوس مجنون، أعتقد أحياناً أنك مجنون، وكان هذا حين ضربني...

إن اختزان مصادر الصراع من الماضي يقدم مستودعاً مليئاً بعدد لا نهاية له تقريباً من المشكلات التي يمكن أن تظهر؛ عندما يحدث هذا سوف يهتم الطرف الآخر بالمناورات الدفاعية أكثر من المشكلات نفسها. إلى جانب تحديد السبب المعين للصراع، يقدم أطراف الصراع البنَّاء بشكل عام القضايا أو المشكلات واحدة بواحدة. ومما لا يمكن إنكاره أن الكثير من القضايا تكون متداخلة، لكن إذا شعر أي من الطرفين بإفراط في كمٍّ المعلومات، تصبح المشكلة أكثر صعوبة في فهمها وتسويتها. ومن أمثلة التزايد الماكر للإفراط في المعلومات عندما يتم مقابلة شكوى الطرف بشكوى مقابلة أو طلب مقابل من الطرف الآخر مراراً وتكراراً حتى يتم نسيان الشكوى الأصلية (ناب ١٩٨٤، ص ٢٢٢).

تجنب الانحراف نحو مواضيع صُغرى أو غير ذات صلة. ابقَ في الحاضر (والعمل المستقبلي الممكن)، وليس في الماضي. هذا ليس الوقت المناسب لتكرار تاريخ علاقتك بهذا الشخص بأكمله.

٦. *الاستخدام الرديء للغة:* إن العجز الكبير في المهارات هنا يتضمن استخدام عبارات "أنت الملام على" بدلاً من عبارات "أنا" وعدم القدرة على تحديد ما تفكر فيه وتشعر به بوضوح. أيضاً الكلمات المثيرة للمشاعر مثل "أحمق" تؤدي إلى الإحباط. تتسبب في غضب الآخر ويجب تجنبها. إن التكرار يمكن أيضاً أن يكون مقاوماً للإنتاجية. ربما تبدو كأنك تريد مجرد السيطرة بوجهة نظرك بدلاً من التعاون لحل الصراع. اختر كلماتك بحذر وكن لبقاً. قل "أعتقد أنك قد وقعت في خطأ" ولا تقل "أنت مخطئ"، "اسمعني من فضلك" بدلاً من "متى ستستمع لي ولو لمرة!". إذا وافق الشخص الآخر على قولك، فلا تتبجح قائلاً "ألم أخبرك بهذا". ربما يندم على الموافقة ويتراجع عنها. تذكر أيضاً أن نغمة الصوت مهمة بقدر أهمية الكلمات. حتى أكثر الكلمات حكمة، عندما تقال بلهجة صارخة أو ساخرة، يمكن أن تضخم من الصراع العادي إلى معركة طاحنة.

وقد أحسن بايور -طبيب- (١٩٦٦، ص ٢٥) عندما قال: يمكن أن تكون الكلمات أشياء عديدة. يمكن أن تكون أسلحة. يمكن أن تكون رسول سلام. يمكن أن تهدئ الكلمة المناسبة مثل اللمسة الرقيقة من اليد الحانية. يمكن للكلمة غير المناسبة أن تقطع كالسيف. حتى الحقيقة، إذا قيلت بفظاظة أو بسوء صياغة، يمكن أن تكون مميتة مثل أي سم".

كيف تسوي الصراعات؟

يمكن تحقيق تقدم في مبادئ وممارسات تسوية الصراع بصعوبة لأنه يجب أن يتضمن أنفسنا والمصاعب التي نواجهها. إذا بقينا جامدين وكارهين للتغيير، فسوف تتقيد أفكارنا لتصبح عقيمة وعقائدية.

يقع معظمنا ممن يعيشون في مثل هذه البيئة الصعبة في الصراعات؛ سواء كانت حادة أو معتدلة، نحتاج كل المساعدة التي نستطيع الحصول عليها.

خشية أن ننسى، لدى الفرد القدرة بالإضافة للرغبة لتطوير إمكاناته وأن يصبح كائناً بشرياً جديراً بالاحترام وأن هذا يتدهور إذا اضطربت علاقته بالآخرين ومن ثم بنفسه، واستمرت في هذا.

بما أن الصراعات غالباً تحدث حول القناعات، أو المعتقدات، أو القيم الأخلاقية، فإن إدراكها يفترض مسبقاً أننا قد طورنا مجموعتنا الخاصة من القيم. إن المعتقدات التي تؤخذ كما هي وليست جزءاً منا، نادراً ما تمتلك القوة الكافية لتؤدي للصراع أو أن تعمل كمبدأ يقودنا في اتخاذ القرار. عندما تتعرض لمؤثرات جيدة، فإن مثل هذه المعتقدات يتم التخلي عنها من أجل الآخرين. إذا تبنينا ببساطة القيم المُعتنَقة في بيئتنا، الصراعات التي في صالحنا والتي يجب أن تظهر، لا تظهر. على سبيل المثال، إذا كان هناك ولد لا يشكك مطلقاً في حكمة والده ضيق الأفق، فسوف يكون هناك صراع قليل عندما يريد الأب منه أن يمتهن مهنة غير التي يفضلها الولد نفسه.

إن اتخاذ القرار يتطلب مسبقاً الرغبة والقدرة على الاضطلاع بمسئوليته. هذا قد يتضمن مخاطر اتخاذ قرار خاطئ والاستعداد لتحمل العواقب دون إلقاء اللوم على الآخرين بسببها. قد يتضمن شعور "هذا خياري، وفعلي"، ويتطلب قوة داخلية واستقلالاً أكثر مما قد يبدو لدى معظم الناس في هذه الأيام.

وعلقت هورني (١٩٥٧، ص ٢٧) قائلة:

> عند الوقوع في قبضة الصراعات الخانقة، كما هو حال معظمنا -على الرغم من عدم إدراكنا لهذا- يصبح لدينا نزعة النظر بحسد وإعجاب للأشخاص الذين تبدو حياتهم سائرة بسلاسة دون أن تعكرها أي من مسببات الاضطراب هذه. ربما يكون الإعجاب مبرراً. ربما يتواجد الأشخاص الأقوياء الذين كونوا مجموعتهم الخاصة من القيم، أو الذين اكتسبوا قدراً من السكينة بسبب أنه بمرور السنوات اقتلعت الصراعات والحاجة إلى اتخاذ القرارات قوتهم. لكن المظهر الخارجي ربما يكون خادعاً. غالباً، نتيجة لعدم المبالاة، أو الانسجام، أو الانتهازية، يكون الأشخاص الذين نحسدهم غير قادرين على مواجهة التحدي بحق أو محاولة حله حقاً بناءً على قناعاتهم الخاصة، وبالتالي فهم قد انجرفوا فحسب أو سيطرت عليهم الفائدة الحالية.
>
> إن اختبار الصراعات بوعي تام، رغم أن ذلك قد يكون مؤلماً، يمكن أن يكون أمراً لا يقدر بثمن. كلما واجهنا صراعاتنا

أكثر وبحثنا عن حلولنا الخاصة أكثر، اكتسبنا حرية وقوة داخلية أكثر. فقط عندما تكون على استعداد لتحمل النقد يمكن أن تقارب مفهوم أن تكون قائد سفينتك. إن السكينة الزائفة المتأصلة في تبلدنا الداخلي يمكن أن تكون أي شيء إلا شيء نُحسد عليه. إنه يقيدنا ليجعلنا ضعفاء وفريسة سهلة لأي نوع من التأثير.

عندما تتمركز الصراعات حول القضية الرئيسية في الحياة، تصبح مواجهتها وحلها أكثر صعوبة. لكن بما أننا على قيد الحياة بدرجة كافية، فلا يوجد سبب ظاهر لعدم قدرتنا على فعل ذلك. يجب أن يقوم التعليم بالكثير ليساعدنا على العيش بإدراك أكبر لأنفسنا ولتنمية قناعاتنا الخاصة. إن إدراك أهمية العوامل المُتضمنَة في الاختيار يمنحنا مُثلاً نناضل من أجلها، ومن ثم اتجاهاً لحياتنا.

حالما يظهر صراع أو شجار، اسأل نفسك "ما مدى إسهامي في هذا وما مدى ما يمكنني الإسهام به لتجنبه؟". يؤدي هذا إلى "نظرة داخلية"، "نظرة متمعنة حقيقية"، وقدرة على مزيد من تخيل اتجاه الصراعات.

بعض الاقتراحات المهمة حول إدارة الصراعات

دعنا نتأمل بعض الاقتراحات المهمة لكي نستعد لكيفية إدارة الصراعات:

١. أدرك أن الصراعات ليست بالضرورة سيئة.

٢. لاحظ أن تسوية الصراعات ليست مرادفاً لإزالة الاختلافات.

٣. سوف يظل هناك دائماً اختلافات، وحتى عدم اتفاق بين الناس. إنها مسألة طبيعية وحتمية.

٤. في تسوية الصراع، نتمنى أن نقلل المجابهة الهدامة غير المنتجة، وليس أن نتخلص من الاختلاف والتنوع.

٥. في مواقف الصراع، يتهدم التواصل إلى حد ما وبالتالي نحتاج لإعادة إصلاح الضرر بسرعة. وأول مهمة يجب أن تكون هي إعادة ترسيخ الثقة المتبادلة لأن الثقة تكون هي ما كُسر على الأرجح.

٦. يجب أن تبذل جهداً خاصاً في مواقف الصراع من أجل التركيز على القضايا بدلاً من الشخصيات المتواجدة فيها. على الرغم من أنه لا يمكننا أن نتواصل بموضوعية حول العالم دون التواصل حول أنفسنا، نحتاج أن نبذل جهداً حثيثاً في الصراع لكي نفرق بين هذين التواصلين بما أن هناك نزعة قوية للوم شخص ما على الصراع مع الشخص الآخر.

في أي صراع توجد نطاقات وقضايا متفق عليها. في أي مناقشة للصراع نحتاج أن نستفيد من هذه الاتفاقات وربما نستخدمها كأساس للوصول التدريجي للاختلافات والصراعات. يتم تحقيق القليل عن طريق التركيز على الاختلافات. حاول أن تجد مناطق الاتفاق لتبدأ منها أو حاول اكتشافها خلال جلسة المناقشة الأولية. من الأسهل أن تتسامح في الاختلاف عندما يتم ترسيخ بعض الأساس المشترك، الذي يبني المودة بين الأطراف.

أوضح ديفيتو (١٩٧٨، ص ٢٩٣):

يجب أيضاً أن ندرك أن المرونة والرغبة في تسوية الصراع لهما أهمية خاصة في مواقف الصراع. إذا أردنا أن نحل الصراع ودخلنا فيه بفكرة أن الأشياء يجب أن تسير وفقاً لرؤيتنا، فلن يكون هناك حينها إلا أمل ضئيل في الاتفاق؛ بدلاً منه ستتاح فرصة كبيرة لتفاقم الصراع. إن الرغبة في التغيير، والمرونة، والعطاء تبدو ضرورية في أي محاولة لحل الصراع.

لا يمكن تسوية الصراعات ما لم تبقَ قنوات التواصل مفتوحة. إن الهرب من مواقف الصراع أو رفض مواجهة القضايا يخلق مشكلات أكبر من حلها. هذا لا يعني أننا يجب أن نتعامل معها بانتظام أو أن قرارات التأجيل الدورية لا تساعد. بالأحرى، إنه يعني أن نركز على أننا في حاجة للرغبة في التواصل؛ أن نقول ما يدور بعقولنا وننصت لما يقوله الطرف الآخر.

كتبت ديلينجر وباربرا (١٩٨٠، ص ١٣٨):

عند مواجهة الصراع، يكون أهم عامل هو التوجه الذهني، التوجه الذهني المنطوي على الرغبة في سماع الآخرين للنهاية: إن المعارضات والاختلافات في الرأي ليست بالضرورة أن تكون مزعجة. في الواقع إذا تعلمت أن تتعامل معها، يمكن أن تجعلها تعمل في صالحك وليس ضدك.

> إن الأمر لا يتطلب سوى احتكاكاً لينتج عنه شرراً يُشعل النيران التي تجعل الأشياء تحدث. سواء كانت هذه النار تدفئ الحجرة أو تحرق المنزل، فهذا يعتمد عليك.

إن الأشخاص الأصحاء ليسوا منقسمين: ما يريدون أن يفعلوه، وما يفعلونه، وما يعتقدون أنه يجب أن يفعلوه، كلها نفس الشيء. لأنهم أشخاص "متماسكو" الشخصية، سواء في المنزل أو في العمل أو في أي مكان آخر، يغمرون أنفسهم بكل إخلاص في أنشطتهم، ويستمتعون بها أكثر، وينتجون أكثر من الشخص الذي يكون في حرب مع نفسه. إن إشعال الصراع من أجل الوصول لقرار أفضل ضرورة؛ ولا يجب أن تندم على ذلك أبداً.

ملخص

تظهر الضغوط، والصراعات، والإحباطات دائماً عندما يعمل الناس معاً. فكر فحسب في أي وظيفة قد شغلتها من قبل أو تشغلها الآن. على الأرجح ستتذكر الاختلافات، ربما حتى الصراعات بين الموظفين ورئيسهم أو حتى بين الزملاء. بالإضافة للخلافات الشخصية، يكون للناس ببساطة وجهات نظر مختلفة حول الطريقة التي يجب فعل الأشياء وفقاً لها. إن الصراع مرتبط مباشرة بالتواصل. على الرغم من أنه يمكن أن يكون هناك تواصل دون صراع، لا يمكن أن يكون هناك صراع دون شكل ما من أشكال التواصل. والأكثر أهمية، أنه يمكننا من خلال التواصل أن نُسوي الصراع عندما يحدث.

إن الاختلاف في الرأي حتمي الحدوث بين الناس. في بعض الأحيان يمكن بسهولة أن يتم حله بالمناقشة المتعقلة؛ وفي أوقات أخرى، يمكن أن

يحدث الصراع. وغالباً ما يُضعف الصراع الأداء.

يتم أحياناً انتقاد المجموعات بسبب أنها تستهلك الوقت وتكون مكلفة. إن الصراع المزعج غالباً يحدث في عملية اتخاذ قرار جماعي. وعندما لا يكون هناك ضرر منه، يكون الصراع ضرورياً من أجل عملية اتخاذ قرار مبتكر متجانس وفعال. بالفعل، افتقاد الصراع قد يُعرض للمخاطر. يوجد بعض من الصراع في معظم المجموعات. في بعض الأوقات، يمكن أن يكون الاختلاف، والجدال، والصدام مفيداً في التوصل لتفكير إيجابي. عندما يكون سلبياً، عندما يعوق إنتاجية المجموعة، يجب أن يتم التحكم فيه. عندما يكون إيجابياً، عندما يؤدي لاختبار الأفكار، واختيار أفضل الحلول، لا يزال يجب أن يتم تسويته، لكن دوره يكون مفيداً.

تساعد الصراعات أيضاً في التغلب على الأهواء والنزعات النفسية الفردية عن طريق إخراج الأشخاص من أنماط تفكيرهم التقليدية. تجعلنا الصراعات أكثر دراية بالمشاكل الموجودة في علاقاتنا التي تحتاج لحلول. تنعش وتزيد الصراعات من الدافعية نحو التعامل مع المشاكل. وتقلل الصراعات المضايقات اليومية التي تنتج عن التواصل مع شخص ما. ربما يسهم نقاش جيد بفائدة كبيرة في حل الضغوطات القليلة التي تنشأ عند التعامل مع الآخرين. إن الصراعات تساعدك على فهم ما تحبه كشخص. يتم توضيح ما يجعلك غاضباً، وما يخيفك، وما هو مهم بالنسبة لك، وكيف تميل للتحكم في الصراعات عندما تكون في صراع مع شخص آخر.

بوجه عام، يتم اتخاذ قرارات أفضل عندما يكون هناك اختلاف حول ما يجب أن يكون القرار بين الأشخاص المسئولين عن القرار. غالباً يتسبب الاختلاف في دراسة القرار بحرص أكثر. على الرغم من حتمية حدوث

الصراعات بين الأشخاص، يبدو أنه يوجد شعور عام لدى كل البشر بأن الصراعات سيئة حقاً ويجب أن يتم تجنبها بأي ثمن. برغم ذلك، افتقاد الصراع ربما يشير إلى عدم المبالاة وعدم المشاركة. حتى إن هذا قد يبدو مثل مشهد المقبرة الصامتة وهو ليس إشارة صحية للعلاقة.

يمكن أن تكون الصراعات، عندما يتم التحكم فيها بمهارة، ذات قيمة عظيمة لك ولعلاقتك؛ شخصية أو عملية.

من المهم للغاية أيضاً أن نحاول تلطيف المشاكل المرتبطة بالصراع. إن الصراع في العلاقة يمكن أن يدمر العلاقة بفعالية. من ناحية أخرى، يمكن أن تكون محاولة تسوية الصراع تجربة تؤدي للتعلم والنمو بحيث أنكما تناضلان وتتغلبان على المشكلة. سواء كان لفظياً أو غير لفظي، يمكن للتواصل أن يهدئ الانفعال، ويقضي على سوء الفهم، ويحل المشكلات، ويعيد المؤسسة أو الأشخاص لسابق عهدهم.

٤

صندوق الأسئلة (الأول): حوار بين القارئ والكتاب

- دعنا نجرِ حواراً

السؤال ١

ماذا تعني كلمة تواصل؟ هل يجب أن نستخدم "صيغاً تقليدية" في التواصل؟

الإجابة

دعنا نتفحص كلمة "تواصل". هناك افتراض عام بأن التواصل لا يعني ببساطة "إرسال الرسائل" ولا "جمع الناس معاً". إن التواصل البشري ربما يجعلنا أحياناً متفقين، لكن يمكن بنفس الدرجة أن يبعدنا عن بعضنا؛ ربما تنطق كلمات الحب على الهاتف أو ربما تصرخ لاعناً. عند التواصل يمكنك أن تقبل أو ترفض، توافق أو لا توافق، ربما تختلف بود أو ربما تتشاحن.

إذاً، ما "التواصل البشري"؟ بشكل مباشر، تأتي كلمة communication في اللغة الإنجليزية، أي التواصل، من الكلمة اللاتينية communico بمعنى يشارك؛ يشارك، لاحظ أنها ليست بمعنى "أرسل الرسائل". إن التواصل في جوهره عملية اجتماعية. إن المشاركة لا تعني ببساطة أن تمرر شيئاً ما، إشارة ما، من شخص لآخر، إنها تتضمن أيضاً أن تكون هذه الإشارة مقبولة، ومدركة من الطرفين، وتتقيد بملكية أو استخدام مشترك بين الطرفين.

إن الصيغ التقليدية أو الشعارات يمكن أن تستخدم، بدراية أو عن اقتناع، لإنهاء مناقشة، من أجل تجنب كشف الذات أو إخفاء الجهل. إن الصيغ التقليدية عبارة عن رفض للتفكير أو الإنصات. قد يقول أحدهم "إن جيراني غامضون" أو "إن النساء معتادات على البكاء"، فيقول الشخص الآخر "هذه حقيقة"، ويتم إغلاق القضية.

إن الصيغ التقليدية والشعارات واللغة الاصطلاحية هي لغة الناس الذين لا يستطيعون أو لا يجرءون على التعبير عن أنفسهم كأفراد. يتم إحراز التقدم البشري عن طريق الأفعال الجريئة، الأخلاقية والفكرية، وأيضاً البدنية، من خلال الشجاعة على مقاومة تيار المعتقدات والحكمة الشائعة، عن طريق المواجهة، وعن طريق المخالفة والعصيان، وعن طريق هؤلاء الذين يمكنهم أن يقولوا "لا" أو "أنت على خطأ"، أو "أنا لا أوافقك تماماً"، أو هؤلاء الذين بدرجة ما يعارضون، أو لا يوافقون، لدرجة كبيرة أو قليلة.

بالتأكيد، للموافقة قيمة، لكن الاستمرار في قول "نعم"، "أوافق"، "أنت على صواب تماماً"، عبارة عن موافقة فحسب على اقتراح تم تقديمه

بواسطة شخص آخر. لا يتطلب الأمر منا قول أي شيء أكثر من ذلك. لكن الاختلاف، والنقاش، والجدال، كلها أمور مهمة بشكل حيوي لأن قول "أنت على خطأ" أو "لا أوافق على ما تقول" تفتح أمامك تحدياً لأن تكون متفرداً وأن تقول لماذا، وكيف، أو بأي طريقة على وجه الدقة، أو أن تساهم في اقتراح جديد أو تعديل. توجد طرق أكثر للاختلاف من الاتفاق، طرق للمعارضة أكثر من طرق التصديق، وعبارة للسبب، ومسئولية، يمكن حينها أن تكون مطلوبة.

بهذا المعنى، فالاختلاف، مهما كان قليلاً، يمكن أن يكون بنَّاءً؛ يتطلب الاقتراح الخلاق ألا يتفق الفرد تماماً مع رأي حالي. "كل الحقائق العظيمة تبدأ كشائعات" كما كان يقول صامويل جونسون. إن التواصل البشري لا يعني دائماً "أن نكون معاً" وأن نكون متفقين؛إن الجدال، والنزاع، والاختلاف أشكال ضرورية للتواصل أيضاً، وهي الأشكال التي تؤدي لأفكار جديدة. قد يبدو هذا كوجهة نظر عدوانية، لكنها ليست كذلك إذا ميزنا بين الهجوم اللفظي والبدني؛ إن الحرب ليست امتداداً للخلاف، لكنها رفض للخلاف (شيري ١٩٧٨، ص ١٩).

وبطريقة مشابهة، في الحياة الأسرية ليس الطلاق امتداداً للاختلافات لكنه رفض للتخلص من أو التحكم في الاختلافات.

السؤال ٢

وفقاً لك، ما التواصل الشخصي الجيد؟ كيف يمكننا أن نطور من مهارات التواصل الشخصي؟

الإجابة

كتب إرنست جي بورمان ونانسي سي بورمان (١٩٨٦، ص ٦٤):
نحن نشعر أن التواصل الجيد في العلاقات يتطلب السيطرة والاحترام بالإضافة إلى كشف الذات في بعض الأوقات. يأتي جزء من الثقة المطلوبة في التواصل الداعم من معرفة أنه عندما نتفاعل مع شخص ما، فإنه سوف يتوقف عن الضرب تحت الحزام. إنه يعرف حدود الخصوصية التي وضعتها، ويحترمها. إن المرأة التي تفشي قلق زوجها السري للغرباء تتجه إلى مشكلة حقيقية؛ وكذلك الزوج الذي يذكر زوجته باستمرار بأسوأ عاداتها. هذا النوع من التواصل مؤذٍ وهدّام بشكل بالغ للعلاقة بين الشخصين. توجد حدود في التواصل الشخصي، ويتم وضعها في اللحظة التي نتلقى فيها ضربة في أسس شخصية الشخص الآخر.

ونصح المؤلفان (بورمان وبورمان، ١٩٨٦، ص ٦٤) لاحقاً بأن الخلافات يجب أن يتم مناقشتها، وأن المعارك اللفظية مفيدة عندما تكون لغرض تنقية الأجواء. يمكن أن تكون المعارك اللفظية التي تحدث وفق حدود متفق عليها مفيدة، وحتى ممتعة، عندما تساعد على تبديد العداوات الطبيعية التي تتولد في أي علاقة حميمة. رغم هذا، عندما يرغب شخصان في المحافظة على تواصل جيد، عليهما أن يعرفا أين يمكن وضع الحدود. وبشكل طبيعي، كلما توطدت العلاقة، يمكن لكل منهما أن يدفع الحدود للوراء قليلاً من وقت لآخر، لكن بغض النظر عن مدى حميمية العلاقة بين شخصين، كل منهما له حدود للخصوصية لا يجب على أي شخص آخر أن يتخطاها.

ورغم ذلك، خلال العلاقة الشخصية مع أي شخص آخر، بينما تحترم الحدود التي وضعها حول خصوصيته لا يزال من المهم أن تعبر عن مشاعرك بشكل واضح، أن تكون أميناً حول الأوقات التي تشعر فيها بالجرح أو الغضب. حتى عندما يتم كبت أصغر الاستياءات، يمكن أن يتراكم استياء فوق آخر، حتى بعد فترة يصبح الحمل ثقيلاً. ثم بعد ذلك، عندما لا تستطيع ببساطة أن تحمل هذه الاستياءات غير المعبر عنها لأطول من ذلك، سوف تجد أنها تخرج تقريباً بلا سبب، اتهاماً تلو الآخر، شحنات عاطفية متفجرة سوف توتر أي علاقة. إن الاحتفاظ بالأشياء في داخلك يتسبب في التوتر الداخلي، وعندما لا يتم التعبير عن هذه الأشياء بين الشخصين، يكون على الأقل واحد منهم على دراية بها، إن لم يكن الاثنان. علاوة على ذلك، إن الشخص الذي يكون هو موضوع الضغينة غالباً يخاف من الكلمات التي لم تقل أكثر مما يجب، متخيلاً أنها أسوأ كثيراً مما هي عليه حقاً.

يجب أن يتم تأسيس التواصل في العلاقة على الوضوح، والثقة، ومشاركة الشخصية الحقيقية، والتعاطف الكافي لكي تكبح الأحكام عندما يعبر شخص آخر عن مشاعره، حتى لو أغضبتك هذه المشاعر، والقدرة على السماح للآخرين بالنمو والنضج حتى لو شعرت أنهم يزلون أمامك. فنحن نكسر أرق الراوابط بسهولة. إذا كان لديك النضج الكافي لتسمح لمن تتواصل معهم في علاقات حميمة بأن ينموا، فسوف تنمو أنت أيضاً معهم. يجب أن تحترم الشخصية التي تريدها أن تحترمك، وتعمل طوال الوقت على إبقاء قنوات التواصل مفتوحة بينك وبين من تهتم بهم كثيراً.

إذا كان أفضل شيء يمكن أن تقدمه الحياة هو علاقة مبهجة حقاً مع شخص آخر -ونحن نعتقد هذا- فإن مهارات التواصل في العلاقة جديرة بالاهتمام بالفعل. ابدأ الإنصات وسوف يحذو حذوك الآخرون.

السؤال ٣

ما التواصل الفعال؟ كيف يحدث؟

الإجابة

أشارت العديد من الأدلة إلى أنه، عندما يسمح الوضع الجغرافي، والوقت، والمرافق، يحدث التواصل الأكثر فعالية من خلال الاتصال الشخصي وجهاً لوجه. من المستبعد أن يتم استبدال وسيلة أخرى بأقدم شكل من أشكال التواصل. في الواقع، عادة ما تكون وسائل الإعلام أكثر فائدة عندما تعزز التواصل عن طريق التواصل المنطوق. يعتقد الكثير من الأشخاص أنه لا يجب أن يتم كتابة شيء أو بطريقة أخرى نشره على نطاق واسع حتى يتم مناقشته، وتحليله، وإذا أمكن، اختباره. إن المناقشات، التي يصاحبها تغذية راجعة لمناقشات لاحقة، تيسر بشكل كبير من التواصل (رولاند سي دول، ١٩٨٢، ص ٣٦٩).

لقد أشار فيليبس إتش فينيكس (١٩٥٧، ص ٨٨) إلى التواصل بأنه "معاملة شخصية"؛ ومن ثم فإن "العوائق الحقيقية للتواصل ليست تقنية، لكنها شخصية".

إن التواصل الشخصي بين فردين يتباحثان معاً بمفردهما أقل عرضة للمخاطر من التواصل بين نفس الفردين في اجتماع مجموعة.

تتمثل إحدى طرق فهم التواصل في النظر للتواصل على أنه عملية خاصة بالناس بدلاً من النظر إليه على أنه عملية خاصة باللغة. إذا أراد شخص ما أن يقوم بتطويرات جوهرية في التواصل، يجب أن يجري تغييرات في العلاقات الشخصية. وتغيير ممكن من التغييرات يكون عن طريق تقليل درجة المواقف الدفاعية. وفقاً لجيب (١٩٧٨، ص ٤٤)، يتم تعريف السلوك الدفاعي بأنه سلوك يحدث عندما يتلقى الفرد تهديداً أو يتوقع تهديداً في المجموعة. إن الشخص الذي يتصرف بطريقة دفاعية، حتى على الرغم من أنه يمنح أيضاً بعض الاهتمام للمهمة المشتركة، يخصص جزءاً كبيراً من طاقته للدفاع عن نفسه. إلى جانب حديثه عن الموضوع، يفكر في الطريقة التي يمكن أن يكون بها مُرضياً أكثر، الطريقة التي يمكن أن يفوز بها، أو يسيطر بها، أو يؤثر في الآخرين بها، أو يهرب من العقاب بها، و/أو الطريقة التي يمكنه بها تجنب أو تخفيف هجوم ملموس أو متوقع.

مثل هذه المشاعر والأفعال الظاهرية تنزع لخلق أوضاع دفاعية مشابهة لدى الآخرين؛ وإذا لم يتم التعامل معها، فإن الاستجابة التالية تكون هدامة أكثر فأكثر. إن السلوك الدفاعي، باختصار، يولد الإنصات الدفاعي، وهذا بدوره ينتج إشارات وضعية، وظاهرية، ولفظية تُزيد من المستوى الدفاعي للمتواصل الأصلي.

إن ظهور الحالة الدفاعية يمنع المستمع من التركيز على الرسالة. لا يرسل المتواصلون الدفاعيون إشارات متعددة القيمة، وإشارات دافعة ، وإشارات عاطفية فحسب ، ولكن أيضاً يشوه المستقبلون الدفاعيون ما يتلقونه. كلما أصبح الشخص دفاعياً أكثر، قلت قدرته على الإدراك الدقيق لدوافع وقيم وعواطف المرسل. كشف تحليل جيب (١٩٦١، ص ٦٦-٨١) لمناقشات مسجلة أن زيادة السلوك الدفاعي ارتبطت ارتباطاً طردياً بفقد الفعالية في التواصل. وبوجه خاص، يصبح التشويه أكبر عندما تتواجد الحالات الدفاعية في المجموعات.

علاوة على ذلك، فالعكس صحيح أيضاً. كلما كان المناخ "داعماً" أو مقللاً للحالات الدفاعية، قلت إضافة المستمع لشحنات التواصل المشوهة التي تنتج عن تصور أحزانه، ودوافعه، وقلقه. عندما تقل الحالات الدفاعية، يصبح المستمع قادراً على التركيز بشكل أفضل على تركيب، ومحتوى، ومعاني الرسالة الإدراكية.

السؤال ٤

كيف نعرف إذا ما كان الشخص الذي نتواصل معه يفهم أو يوافق أو يتعاطف معنا، أو إذا ما كان مختلفاً أو عدائياً أو حائراً؟

الإجابة

نعم، هذه مهمة صعبة ولكن من الممكن القيام بها. يوجد العديد من الأساليب التي تستخدم للوصول للحد الأقصى من التغذية الراجعة. وسوف يكون استخدام العديد من قنوات الاتصال مفيداً. ومن أهمها الملاحظة، والإنصات بأذن ثالثة، والتكيف مع سرعة الحديث.

١. **الملاحظة:** علق ستراوس وسايلس (١٩٦٧، ص ٢٣٣) بشكل صحيح بقولهم:

> في مواقف المواجهة، يمكننا ملاحظة الشخص الآخر والحكم على استجاباته من خلال مجموعة سلوكياته بأكملها. يمكننا مراقبة الإشارات غير اللفظية؛ تعبيرات الحيرة، أو الغضب، أو الفهم التي تظهر على وجه المستمع، أو الإيماءات الجسدية الضمنية التي تظهر نفاذ الصبر، أو الخلاف، أو الموافقة. هذه الإشارات تقدم تعبيراً بليغاً عن التوجهات الذهنية التي ربما لا يكون المتلقي مستعداً أو قادراً على التعبير عنها بالقول.
>
> بالفعل، غالباً يمكن للناس عن طريق تعبيراتهم الجسدية والظاهرية، وشكل شفاههم، وحركة حاجب العين، أن يخبرونا بأكثر مما يفعلون في ساعات من التحدث أو في كتابة المذكرات. إن المرءوس نادراً ما يتحدى أوامر رئيسه. لكن من خلال المناقشة غير الرسمية التي تتم وجهاً لوجه، يمكن للرئيس المنتبه أن يلحظ افتقاد مرءوسه للحماس عن طريق نبرة صوته وسلوكه البدني العام.

قليل منا من يقدرون مدى قيمة المعلومات التي تنقلها هذه الإشارات غير اللفظية. كواحد من علماء الاجتماع، لاحظ د/ روبرت إن ويلسون من جامعة نورث كارولينا أنه "عندما يكون التواصل في قمة الفعالية، في أكثر المواقف المشتركة وداً، تكون الكلمات غالباً زائدة عن الحد. ومن الأمثلة الجيدة على ذلك حجرات العمليات في المستشفيات، وفرق الجاز، وبعض من فرق العمل الصغيرة المتضامنة في بعض الصناعات". إن التعاون الحميم الضروري لهذه المجموعات لتحقيق هدفها يتم تحقيقه على وجه الحصر من خلال الإيماءات والنظرات العرضية.

٢. **الإنصات "بأذن ثالثة":** يجب أن ننصت بانتباه إذا كنا نريد اكتشاف ما يحاول الشخص قوله. على الرغم من أن قليلاً منا هم من يصلحون ليكونوا أطباء نفسيين، يمكننا أن نتعلم الإنصات "بأذن ثالثة" عن طريق طرح مثل هذه الأسئلة على أنفسنا: "ما الذي كان يعنيه الرجل حقاً عندما قال لي إنه 'أصيب بالسأم'؟ هل السبب مهمته؟ أم أسرته؟ أم فرصه في الحصول على الترقية؟ أم أنا، كرئيسه في العمل؟ لمَ ظل صامتاً عندما سألته عن التفاصيل؟".

يوجد محتوى مستتر في الكثير من التواصلات والذي يمكن أن يتم استنتاجه فقط عن طريق المستمع. (هذا العنصر المستتر يشار إليه غالباً بالمحتوى الخفي كما تم التمييز بينه وبين المحتوى الجلي). على الرغم من أن المنصت يجب أن يحافظ على التحكم في خياله، يجب عليه محاولة تخطي المعنى اللفظي إلى ما وراءه حيث تتواجد الأدلة على وجود الشعور العاطفي. معظم التواصلات في الواقع تكون خليطاً من الفعل والشعور.

وهناك مثال جيد على هذا المحتوى الخفي مقدَّم باستخدام كلمة "التواصل" نفسها. يشكو مدير مكتب إلى مدير قسم الموظفين من أن كل مشاكل علاقاته الإنسانية تنبع من "تواصله الرديء". إذا أراد مدير قسم الموظفين أن يساعده، فسوف يحاول أن يصل لما وراء استخدام المدير لكلمة "تواصل". قد يعني المدير أن هناك زمرة مخالفة تنزع لمخالفة أوامره أو أنه هو، الرئيس، لا يسمع أبداً "حقيقة" ما يحدث في المكتب. ربما يستخدم كلمة تواصل ليعني أن العمل الجماعي التعاوني غير موجود، أو ليعني أشياء أخرى عديدة. إن الهدف هو أن الكلمات التي يستخدمها المتحدث ربما لا تكون مصدراً غنياً للمعلومات حتى تتاح لنا الفرصة لنسأله عما يعنيه حقاً في وجود ملاحظة فعلية للسلوك. يجب أن يحاول المستمع أن يعود إلى ما أشار إليه المتحدث لكي يتجنب الافتراض السهل بأن كلا الشخصين يربطان نفس المعنى بالكلمات المجردة.

٣. **التكيف مع سرعة الحديث:** لتيسير عملية التواصل من المهم أن تكون على دراية بالاختلافات في أنماط التحدث. وقد علق ستراوس وسايلس (١٩٦٧، ص ٢٣٣) "على سبيل المثال، يتحدث بعض الناس مع وجود توقفات طويلة بين الأفكار والجمل. إذا تم مقاطعة مثل هؤلاء المتحدثين عن طريق شخص لم يعد يصبر على الجلوس على نحو سلبي لفترة طويلة، فغالباً سيفشلون في كشف كل أفكارهم الأصلية. أيضاً، يمكن أن تتسبب المقاطعة في الغضب، وهو ما يعوق التواصل".

في المحادثة، غالباً يتم فقد انتباه المستمع عن طريق المتحدث الذي يصر على التحدث لفترة طويلة دون السماح للشخص الآخر بالرد. ولدى

العديد من الأفراد طاقات كلامية حيث تخرج الكلمات مثل المطر المنهمر، وخلال تلك العملية، يفقدون مستمعيهم. من ناحية أخرى، يكون النمط الطبيعي للتحدث عند بعض الناس بدفعات صغيرة. يكون هؤلاء الناس مرتاحين وقادرين على قول كل ما يريدون فقط إذا رد الشخص الآخر في كل مرة يتوقفون فيها عن الكلام.

يتسبب الفشل في التكيف، والمزامنة مع أنماط التحدث الخاصة بالشخص الآخر في انهيارات في عملية التواصل بسبب الأفكار المفقودة بالإضافة إلى عدم الراحة وردود الفعل العاطفية المرتبطة بالمقاطعات أو فترات الصمت الطويلة.

السؤال ٥

كيف يؤثر اتصال العين في التواصل الشخصي؟ ما وظيفته التأشيرية؟

الإجابة

يؤثر اتصال العين أيضاً في التواصل الشخصي. لقد تم تعليمنا في بداية حياتنا أنه ليس من الأدب أن "تنظر" أو تحملق" في الناس الآخرين في مواقف معينة. على سبيل المثال، ربما تتذكر ملاحظة افتقاد اتصال العين في المصعد المزدحم؛ ينظر معظم الناس إلى أرقام الطوابق فوق أبواب المصعد خلف الشخص الموجود أمامهم. إذا تم لمح أحدهم ينظر لشخص آخر، يشيح بنظره بعيداً كما لو كان يقول "معذرة؛ إني آسف".

ربما يكون افتقاد اتصال العين في مصعد علامة على احترام الأشخاص الموجودين (باركر وشركاؤه، ١٩٧٩، ص ١٨٧).

لقد تم دراسة اتصال العين عن طريق أرجيل (١٩٦٧) كتقنية اجتماعية أو نظام إشارة غير لفظي. وفيما يلي أربعة من الوظائف التأشيرية لاتصال العين وفقاً لأرجيل.

١. ربما يشجع الناظر على التفاعل عن طريق التحديق في شخص آخر يكون متواجداً في الناحية الأخرى من الغرفة. تظهر هذه الوظيفة غالباً في المناقشات الجماعية. ربما على الأرجح تتذكر قائد مجموعة كان يحاول أن يحصل على مشاركة عضو متردد عن طريق النظر إليه مراراً بنظرة محدقة تحمل معنى "ما رأيك؟". على الأرجح، تتسبب الاستجابة للنظرة استطلاع القائد لرأي الشخص، في حين أن تحاشي النظرة قد ينتج عنه أن يتحول القائد نحو شخص آخر. بوجه عام، إن تحاشي نظرة عضو في المجموعة يتم فهمه على أنه قبول للدعوة إلى المشاركة. إن دور سلوك العين في التأثير على التواصل اللفظي في المجموعات الصغيرة انصب عليه تركيز العديد من الأبحاث الحديثة. اكتشف ميشيلليني وشركاؤه (١٩٧٦) أن الظهور العالي في المجموعة يبدو مرتبطاً باستقبال الرسائل اللفظية. تتطابق هذه النتيجة مع الحقيقة القائلة بأننا نحب أن نكون قادرين على رؤية الشخص الذي نتحدث معه. وقد تم اكتشاف عكس هذا أيضاً في الأبحاث: يتحدث أعضاء المجموعة أصحاب الرؤية المركزية أغلب الوقت أيضاً (سيلفرستين وسترانج، ١٩٧٦، ١٦٦-١٧٠).

٢. يوجد اتصال بالعين بين الأصدقاء أكثر من الآخرين ويتم فهم النظرة الصريحة على أنها تعبير إيجابي. على سبيل المثال، اكتشفت

دراسة أجراها إيفران وبروتون (١٩٦٦، ص ١٠٣-١٠٧) أن الأشخاص محل الدراسة يقومون بتفاعل بصري أكثر مع الأشخاص الذين أجروا معهم محادثة ودية قبل التجربة مباشرة والأشخاص الذين أومئوا وابتسموا خلال العرض التقديمي للشخص محل الدراسة. ربما تكون على علم بميلك الشخصي للنظر أكثر لأعضاء المجموعة الذين تحبهم. إذا كنت تستطيع تذكر مشاركة في مجموعة مناقشة مع شخص لا تحبه، فعلى الأرجح ستتذكر محاولة تجنب النظر لذلك الشخص. ربما تكون قد حاولت تجنب الاتصال بالعين لكي لا "يقرأ" العضو المكروه الكراهية في عينيك. في بعض الأحيان يتجنب أعضاء المجموعة النظر إلى الأعضاء الآخرين الذين يمكن أن يكونوا قد جرحوا مشاعرهم أو اختلفوا معهم. على سبيل المثال، قال إكسيلاين ووينترز (١٩٦٥) أن الأشخاص محل الدراسة تجنبوا اتصال العين مع المحاور غالباً بعد أن علق تعليقاً غير مرغوب فيه حول أدائهم. وبناءً على ذلك، يمكن أن تتوقع أن عضو المجموعة سوف يتجنب النظر إليك إذا اختلفت معه.

٢. يتم اعتبار الأشخاص الذين يبحثون عن اتصال العين أثناء حديثهم أنهم أكثر صدقاً وجدية. ربما تكون قد شاركت في مناقشة مع عضو من المجموعة لا يحافظ على اتصال العين مع بقية المجموعة. في بعض الأحيان، يستنتج أعضاء المجموعة أن هذا العضو الذي يتجنب اتصال العين بينما يتحدث لا يقول الحقيقة؛ إنه يتجنب اتصال العين حتى لا "يظهر" الكذب في عينيه. رغم ذلك، لا يعني افتقاد اتصال العين أثناء الحديث بالضرورة أن العضو يكذب (أو يكره بقية أعضاء المجموعة). ربما يعني أيضاً أن

العضو يفتقد الثقة بالنفس. ربما يتجنب العضو الذي يفتقد الثقة بالنفس النظر لأعضاء المجموعة حتى لا يتلقى إشارات عدم الموافقة على سبيل المثال. ربما يعني افتقاد اتصال العين أنه لا يؤمن بموقفه. لذا، كن حريصاً على عدم القيام باستنتاجات مطلقة بأن العضو الذي يفتقد اتصال العين بينما يتحدث غير صادق.

٤. إذا تم استبدال النظرات الطويلة بالنظرات القصيرة المتقطعة خلال المحادثة، فإن المهمة المنقولة تكون أقل أهمية من العلاقات الشخصية بين الشخصين.

في هذه المرحلة ربما تتساءل ما هي المدة المثلى للنظرة في التواصل في المجموعة الصغيرة. عادةً، لا تدوم النظرة "العادية" أكثر من عشر ثوانٍ. في معظم الأحيان سوف ينظر العضو إلى المستمع أو المستمعين عندما يبدأ الكلام ثم يشيح بنظره بعيداً.

ألمح نيلسون (١٩٦٢) أن المتحدث ينظر بعيداً لكي لا يتشتت أو يفقد حبل الأفكار. ثم سيلقي العضو نظرة سريعة على المستمع في نهاية العبارات ليرى إن كان المستمع متفهماً و/أو موافقاً. وبعد النظر مرة أخرى بعيداً، سوف يشير المتحدث إلى نهاية الحديث بنظرة أخرى طويلة. بعبارة أخرى، ينظر المتحدث إلى المستمع، ثم ينظر بعيداً لتقليل التشتيت، ثم ينظر للمستمع باحثاً عن التغذية الراجعة، ثم ينظر بعيداً، ثم بعد ذلك، ينظر مرة أخرى للمستمع ليشير إلى نهاية حديثه. ربما يمكن تسمية هذا الأسلوب لسلوك العين في التواصل الشخصي بأسلوب "النظر ثم النظر بعيداً".

ربما يحدث انتهاك أسلوب "النظر ثم النظر بعيداً" في مجموعاتك الصغيرة نتيجة كل من الاختلافات الشخصية والاختلافات الثقافية. ربما تواجه انتهاك أسلوب "النظر ثم النظر بعيداً" أيضاً إذا شاركت في مجموعات نقاشية مع أناس مختلفين في الثقافة. على سبيل المثال، يميل الفرنسيون إلى الحفاظ على اتصال بالعين طويل المدى، بينما يميل الأمريكيون إلى اتصال أقل في المدة الزمنية. إن أهم شيء تتذكره هو أن هذه الاختلافات شخصية وثقافية وربما لا يكون لها ارتباط مباشر إلا قليلاً مع الدعوة للتفاعل، أو الحب والكراهية، أو المصداقية، أو المهمة.

السؤال ٦

لمَ تعتقد أن الإنصات مهم للغاية لنا؟

الإجابة

منذ قرن مضى، آمن بعض الناس بأن المياه المعدنية تشفي أي شيء. احتشد آباؤنا وأسلافنا المعاصرون في ينابيع المياه المعدنية لعلاج الصداع النصفي، وللقضاء على الإمساك، وحتى لتخفيف النمش.

إن الإنصات، لسوء الحظ، موضوع في هذه المرتبة هذه الأيام. لقد تم الترويج له بطريقة مفرطة وتم المبالغة في تقديره. لقد قال العديد من الأشخاص الحكماء والناضجين الكثير من الأشياء عن الإنصات. والكثير منها صحيح. إن الإنصات مهم وبوجه عام نشاط مُهمَل بشكل يدعو للحزن. لقد كان هناك الكثير من الثرثرة حول الإنصات. هذا كان في

الوقت الذي تواجد فيه كلام مباشر عن الإنصات بإهمال.

كان روبرت وودروف من شركة كوكاكولا، واحد من المديرين التنفيذيين البارزين في القرن العشرين، معروفاً بالرجل الذي ينصت بدلاً من أن يتحدث. عندما يكون عليه اتخاذ قرار، كان يلتمس المعلومات والآراء من مجموعة مختلفة من الناس، بما فيهم سائقه. في الواقع، حينما يريد واحد من المديرين التنفيذيين في شركته أن يعرف إذا ما كان السيد وودروف على وشك اتخاذ قرار أم لا، كان يسأل سائقه "هل سألك بعد؟" (ديلينجر ١٩٨٠، ص ٣).

لقد وضع ألبرت أينشتاين معادلة النجاح كما يلي:

س + ص + ع = النجاح

وعندما طُلب منه أن يستطرد، قال إن **س** تمثل العمل الجاد و**ص** تمثل المرح. وعندما سُئل ماذا تمثل ع، قال "هذه هي القدرة على إبقاء فمك مغلقاً". يمكننا أن نفترض أن الشخص ينصت أفضل عندما يكون فمه مغلقاً.

إن الأهمية الحيوية للإنصات الفعال ليست جديدة أو غريبة على أي منا. كتب إبيكتيتوس ذات مرة "يوجد فن للإنصات كما في التحدث. ... لكي تصنع تمثالاً تحتاج مهارة، ولكي ترى تمثالاً بطريقة صحيحة تحتاج مهارة أيضاً. ... إن الشخص الذي ينوي أن ينصت لحديث الفلاسفة يحتاج تدريباً كثيراً على الإنصات. أليس الأمر كذلك؟ قل لي إذاً، في أي موضوع تكون قادراً على الإنصات لي؟".

إن الإنصات يلعب دوراً مهماً للغاية في عالم اليوم المشغول حيث عملياً لا يمتلك أحد أي وقت لينصت. إن الحيرة، والمعلومات الخاطئة، وسوء الفهم هي ما ينتج عن سوء الإنصات الصرف.

يفضل معظم الناس الحديث على الإنصات. ووفقاً لهذا، كمستمع، فأنت تقدم فرصة لشخص آخر لديه قصة يرويها، أو عذر يقدمه، أو فكرة يعبر عنها. إذا أنصتَّ للأشخاص الذين يعانون المشاكل، وشاركتهم أفراحهم وأحزانهم، وشعرت بها معهم على الأقل بشكل مؤقت، فسوف يقدرون مراعاتك لمشاعرهم وتضحيتك الشخصية.

مرات كثيرة، أنت نفسك قد واتتك الفرصة للتخلص من حمل ثقيل على صدرك عن طريق وضعه في هيئة كلمات وإنزاله، عبارة تلو عبارة.

لكن بالطبع، لا ينجح هذا دائماً، وبالأخص عندما يكون المتحدث يبحث فعلاً عن شيء آخر بجانب الانتباه:

"لقد كنت أنصت إليك لمدة ساعة"، قالها الزوج الخاضع العاجز. "لِمَ أنت غاضبة مني؟" ردت عليه زوجته بعنف "لقد كنت تستمع بأكثر أسلوب مزعج على الإطلاق، ولن أتحمل هذا أكثر من ذلك".

أشار ويندل جونسون (١٩٤٦) إلى أن "إخبار الشخص مشاكله لمستمع مهتم ولكن غير منتقد، متعاطف ولكن غير جياش العاطفة، يمكن أن يكون مريحاً ومطمئناً للغاية".

قال واينرايت (١٩٧٩، ص ٦٣):

من دون مهارات الإنصات الفعالة لا يمكن أن نتأكد أبداً من أننا قد فهمنا ما ننصت له بطريقة صحيحة. في الحديث، تقال الأشياء مرة واحدة فقط وإذا فوتناها فليست لدينا فرصة لنسمعها مرة أخرى. هذا ينطبق على العديد من المحاضرات، والاجتماعات، والخطب، والبرامج.

في المحاضرات وفي أنواع عديدة من الاجتماعات علينا أن نكون قادرين على الإنصات جيداً بطريقة كافية لنستطيع أن نتذكر، وأن نسترجع، عندما يكون هذا ضرورياً، أشياء مهمة قد قيلت. ... في الوقت الذي يتم توصيل الكثير من المعلومات لنا عن طريق الكلمات المنطوقة، علينا أن نكون قادرين على تمييز وتقييم الدلالة والأهمية النسبية لعديد من الألفاظ.

إن الإنصات النقدي عنصر جوهري من عناصر الإنصات الفعال.

كتب رالف جي نيكولاس (١٩٥٦) في مقاله Listening Ability and Success:

أظهرت الدراسات أنه خلال ساعات اليقظة، يقضى الناس حوالي ٨٠ في المائة من وقتهم في التواصل، وتقريباً نصفها في الإنصات. في المدارس، يقضي الطلاب ما يقرب من ٧٠ في المائة من وقت دراستهم في الإنصات. وفي العمل، يعد الإنصات مهارة إدارية حيوية.

في الولايات المتحدة الأمريكية، رتب عدد متزايد من الشركات دورات تعليمية عن الإنصات لموظفيهم. لقد وضعت شركات الولايات

المتحدة مثل Georgia Pacific، وNorthern Natural Gas، و Southwestern Bell، وWestinghouse معاً برامج متشابهة. ولكن البرنامج الذي حظي بالاهتمام هو البرنامج الذي وضعته شركة Sperry Corporation، التي يقع مقرها في مدينة نيويورك، والتي تصنع الحواسيب، والمهمات الزراعية، ومعدات الضخ، وأجهزة الملاحة.

ربما قد قرأت إعلاناً لشركة Sperry في جريدة أو سمعت واحداً في الإذاعة: "نحن ندرك أهمية الإنصات"، هكذا يقول الشعار. أطلقت Sperry فكرتها الرئيسية في عام ١٩٧٩؛ ومنذ ذلك الحين، "أصبح هناك اندفاع كبير نحو الاهتمام في مجتمع الأعمال بالإنصات"، كما قال د/ ستيل.

إلى جانب الإعلانات في الإذاعات، وساعات الذروة في التلفاز، والإعلانات المطبوعة، كرست Sperry آلافاً من ساعات العمل لديها لإقامة صفوف دراسية حول الإنصات في كل من أقسامها الخمسة. وتخرج الرسالة أيضاً في آلاف من التسجيلات والكتيبات إلى موظفي شركة Sperry البالغ عددهم ٨٧٠٠٠ في ٣٢ دولة.

يقول د/ ستيل إن مفهوم "الإنصات المحسن" يعد أقوى في الولايات المتحدة، لكن الاهتمام يتنامى في كل مكان آخر. إن الحاجة للإنصات في الصناعة تم إدراكها عن طريق تضمين إرشادات الإنصات في الدورات التدريبية الخاصة بالشركات الكبرى.

يبدو أنه على الأرجح خلال سنوات قليلة، سوف يتم وضع القدرة على الإنصات في الاعتبار عند توظيف الموظفين.

السؤال ٧

هل الإنصات صعب؟ لماذا؟

الإجابة

نعم، بالطبع. إن الإنصات عملية صعبة. يجب أن يتم اعتبار المستمع شريكاً متساوياً في عملية التواصل. إن الإنصات عملية نشطة بنفس قدر التحدث، وفي بعض النواحي يكون حتى أكثر صعوبة؛ يعرف المتحدث ما سوف يقوله، لكن المستمع يجب أن يؤول الرسالة بينما تقال. ولكي يفعل ذلك، يجب أن يفهم ما يقال، ويتذكر ما قد قيل، ويتصور ما قد يقال في المستقبل. لا يمكنه -كما يمكن للقارئ- أن يعود ويراجع إذا فوت شيئاً أو يستبق الأمور ليرى ما سيحدث.

يتطلب حسن الإنصات الانتباه والاهتمام والتأويل والتخيل. يجب أن يضع المستمع نفسه داخل عقل المتحدث ويحاول أن يفهم ليس فقط ما يقوله المتحدث ولكن أيضاً ما يعنيه. عدم الدقة في استخدام اللغة، والتغيير في معاني الكلمات من شخص لآخر ومن سياق لآخر، مثل هذه الأشياء يمكن أن تجعل الإنصات بفهم عملية صعبة للغاية.

يجب أن ينتبه المستمع ليس فقط للكلمات نفسها ولكن للنغمات الصوتية الصادرة عن المتحدث، والأنماط الصوتية، والإشارات غير اللفظية مثل تعبيرات الوجه والحركات والإيماءات. إن المستمع المنتبه لمثل هذه الإشارات سوف يجد أن تفهم مشاعر المتحدث أيضاً أكثر سهولة.

قد يبدو هذا مهمة صعبة، وهي كذلك بالفعل. لكنها ليست مستحيلة، وتستحق المجهود المبذول فيها.

في كتاب How to Speak, How to Listen، انتقد الفيلسوف مورتيمر جيه أدلر نظام التعليم الخاص بنا لتجاهله تعليم الإنصات: "إنه لمن المذهل للغاية وجود افتراض عام بأن القدرة على الإنصات الجيد هي موهبة طبيعية لا تتطلب تدريباً. وإنه لمن العجيب حقيقة أنه لا يتم بذل أي مجهود في أي مرحلة من مراحل عملية التعليم لمساعدة الأشخاص في تعلم الإنصات الجيد؛ على الأقل جيداً بدرجة تكفي لغلق الدائرة وتحقيق فعالية التحدث كوسيلة للتواصل" (ديفيتو، جوزيف إيه، ١٩٨٧، ص ٢٧).

إن الإنصات لا يعني ببساطة أن تكون هادئاً بينما يتحدث الشخص الآخر. ثانياً، يمكن أن يتم توجيه الإنصات. ما يتم سماعه ليس بالضرورة ما قد قيل، ويحدث هذا لسببين. السبب الأول يتمثل في سمة الكلام. والسبب الثاني يتمثل في سمة الإنصات. عندما يتحدث شخص ما، يجب أن يجد الكلمات ليعبر عن أفكاره ومشاعره. إن الكلمات ليست بأي طريقة عبارات كاملة، صالحة لما يفكر فيه الشخص أو كيفية شعوره. إن الكلمات تعبر عن الأفكار والمشاعر، لكنها ليست "هي". يمكن أن تكون بدائل هزيلة. إن الأفكار يتم توصيلها من خلال الكلمات ويتم التعبير عنها بالكلمات (كورزيبسكي، ١٩٥٧، ص ١٧٠-٢٠٥).

يمكن أن يكون التعبير عن الأفكار واضحاً أو غامضاً أو أي شيء بين ذلك. إن العواطف يتم الشعور بها عن طريق المتحدث بينما يعبر

عن أفكاره. إن كلماته، في حد ذاتها، ربما تحمل إشارات قليلة جداً لهذه العواطف للشخص الذي يسمعها، ما لم يكن المستمع منتبهاً جداً لكل إشارة يعرضها المتحدث.

وعلق بلاك وموتون (١٩٧٠، ص ١٥٩) قائلاً:

> عندما ينصت شخص لما يقال له، فهو يقرأ ما بين السطور. يجب أن يجمع، إذا كان في مقدوره، المجموعة الكلية لأفكار ومشاعر المتحدث. لديه الحرية في طرح الأسئلة. ووفقاً لمدى إعادة الصياغة والرد عليها، ربما تؤكد تأويله لما قيل على أنه ما يقصد المتحدث إيصاله إليه. لكن عند مستوى أعمق، فإن قابلية المستمع هي وظيفة ترتبط بطبيعته الشخصية. فلا أحد ينصت بطريقة موضوعية تماماً. قد يكون من المستحيل القيام بهذا. وربما يتحدد ما يسمعه الشخص جزئياً بما في داخل المستمع.

إن الرسالة التي تصل تختلط بالكثير من الخبرات، والعواطف، والتوجهات الذهنية وتحصل على مظهرها مما قد حدث وما يحدث في خبرة المستمع (ويبستر ١٩٦٨، ص ٧-١٣).

ينصت المستمع بانتباه وفقاً لدرجة قدرته على فصل وإبعاد آرائه الشخصية عما يتم قوله حقاً.

لقد تم التغاضي عن قيمة الأذن العالية كأداة استقبال. وكما أشار نيكولاس ولويس، تغطي حساسية الأذن في أي وقت نطاقاً من المساحة أكبر مما تغطيه العين، وتتطلب كمية أقل من الطاقة في المثير، وتستجيب في

وقت رد فعل أسرع، ويبدو أن لديها مقدرة على الاستخدام المتواصل أكبر من العين. ووفقاً لمثل هذا الأساس من الحساسة التي بُنيت عليها، يمكن أن يكون إنصاتنا أداة شديدة الفعالية في الإدراك والتعلم.

رغم ذلك، نحن مشهورون بعدم كفاءتنا في المعالجة الأساسية للغة.

قدر الخبراء أن الناس يتعلمون ٨٥ في المائة مما يعرفونه عن طريق الإنصات، لكنهم يتذكرون فقط حوالي ٢٥ في المائة مما يسمعون.

السؤال ٨

كيف يمكن الاحتراس من سوء الفهم في التواصل؟

الإجابة

كن على حذر من عدم كفاية "موجات الأثير". بوجه عام، تبدو الملاحظة التالية حقيقية، وهي أننا نضع ثقة لا مبرر لها في الكلمات المنطوقة جزئياً بسبب أننا نتغاضى عن، أو لا نقدر، عدم كفاية "موجات الأثير" كناقلات للمعلومات والتقدير. يكمن السبب في عدم الكفاية هذا في كل من المتحدث والمستمع. وبالطبع في موجات الأثير نفسها أيضاً. إن ما ينتهي به المستمع يكون بالضرورة نسخة ملخصة كثيراً لما يريد المتحدث أن ينقله.

إن المتحدث الذي يدرك هذا بدرجة كافية -المدير الحكيم- يتوقع

أن يُساء فهمه، وفي الواقع، يتنبأ بشكل جيد تماماً بمواطن سوء الفهم التي سوف يحتاج أن يناضل ضدها. وهكذا، لن يكون قادراً فقط على إدراك الحيرة مسبقاً إلى حد ما، لكن أيضاً على منح نفسه فرصة لمقابلة مواطن سوء الفهم برباطة الجأش اللازمة للتعامل الذكي مع العلاقات التي تنشأ منها. إن الحد الأدنى اللازم للتعامل مع هذه العلاقات هو أن يدرك المتحدث أو المستمع (أو الأفضل، كلاهما) أن الخطأ لا يقع على أي منهما بدرجة وقوعه على عملية التواصل نفسها؛ بما فيها بشكل خاص موجات الأثير الهشة الرقيقة، التي تكون حمولتها من المعنى، سواء كانت خفيفة جداً لدرجة ألا يتم تذكرها أو ثقيلة جداً لدرجة ألا يتم حملها، قد ضاعت غالباً في النقل (جونسون ١٩٧٤، ص ٢٤٥).

يجب أن يأخذ المدير التنفيذي الفعال بعين الاعتبار حقيقة أن الكلمات، سواء كانت منطوقة أو مكتوبة، ليست مضمونة. يجب أن يقوم بكل ما يمكنه، في حدود المعقول، لكي يكتشف كيف تم استقبال وتأويل عباراته، وخطاباته وبياناته الصحفية، وتعليماته لمرءوسيه، وما إلى ذلك. لا يجب أن يكون لديه اعتقاد مسلم بأن أي شخص آخر يفهم ما يريد قوله كما يفهمه هو. وعندما يكتشف سوء الفهم والحيرة التي تعلم أن يتوقع حدوثها، يتعامل بصبر بنّاء ملطف مع العلاقات الإنسانية المضجرة والمزعجة التي يدركها على أنها ناتجة عن التواصل غير الفعال الذي يحاول الأفراد العمل والعيش من خلاله، وليس عن الأفراد.

السؤال ٩

كيف يمكن أن تنصت من خلال وجهة نظر الآخر؟ كيف تفهم عالم الشخص الآخر؟

الإجابة

كان لدى ريتشارد نيلسون جونز (١٩٨٦، ص ١٥٢) هذا ليقوله حول فهم عالم الشخص الآخر:

> إذا كان الأشخاص الذين تتصل بهم يشعرون أنك تفهمهم بشكل سطحي، فأنت تحتاج إلى القدرة على أن تنفذ إلى داخلهم، وأن تضع نفسك في مكانهم وأن ترى العالم بأعينهم. والمهارة في الإنصات بالفعل وفهم شخص أخر تعتمد على اختيارك بأن تسبر أغوارهم بدلاً من أن تبقى عالقاً بمرجعية الإطار الخارجي الذي رسمته لهم. في لب الإنصات هناك فارق أساسي بين "أنت" و"أنا"، وبين "وجهة نظرك عن نفسك" و"ووجهة نظري عنك". الآن "وجهة نظري عني" و"وجهة نظرك عن نفسك" هما وجهات نظر تُعنى بالداخل أو الباطن، بينما "وجهة نظرك عني" و"وجهة نظري عنك" هما وجهتا نظر تُعنيان بالخارج أو بالمظهر.

> وحتى أفهم "وجهة نظرك عن نفسك" أسبر أغوار خبراتك الداخلية التي تمثل مرجعيتك. وإذا استجبت بطريقة تظهر فهماً عميقاً

لوجهة نظرك، فأنا أستجيب كما لو كانت استجابتي تبدو نابعة من داخل خبراتك المرجعية. وإن اخترت، على الرغم من ذلك، ألا أفهم "وجهة نظرك عن نفسك" أو تنقصني المهارة لأقوم بذلك، فسأبقى في الإطار الخارجي لخبراتك المرجعية التي تتعلق بعالمك. والأكثر من ذلك، حتى إذا فهمتك بدقة، فأنا ما زلت أختار أن أستجيب من منطلق إطار مرجعياتي، والتي ستكون سطحية بالنسبة لك، وليست نابعة من خبراتك المرجعية. باختصار، إن كانت استجابتي لك تبدو نابعة من خبراتك الداخلية المرجعية، فأنا أستجيب لك وفقاً لما أنت عليه. وإن ابتعدت عن مرجعيتك الداخلية في استجابتي، فأنا أستجيب بشكل سطحي. ومثل هذه الاستجابات تعكس موقفي أو اعتقادي بما يجب أن تكون عليه أكثر مما تعكس ما أنت عليه بالفعل.

السؤال ١٠

كيف يمكن الوصول لاتفاق في موضوع معين عندما يكون هناك خلاف أو اختلاف في الرأي في موقف موظف أو صاحب العمل؟

الإجابة

لكي تحقق أي نوع من الاتفاق أو حتى رغبة في التسوية، يجب أن يوجد أولاً نغمة من الاختلافات. رغم ذلك، لا يمكنك أن تسمح لنغمة الشعور

الطاغي في الجلسة بأن تصبح سلبية. بمجرد أن يصبح في المستطاع، دون أن توقف السرد الضروري لقصة المستمع، يجب أن تقود التركيز نحو منطقة الاتفاق. إذا كان الأمر ضرورياً، فتخلص من الماضي دون محاولة تقرير الحقائق كصحيحة أو خاطئة وركز على محاولة التوصل لاتفاق فيما يتعلق بالخطط المستقبلية للعمل.

إن الغرض النهائي من الاجتماع الذي يتضمن اختلافاً في الرأي هو أن يتم التوصل لاتفاق العقول. كن حذراً من السماح لمشاعر المنافسة بالتسرب إلى المناقشة. يجب عليك، أنت بالأخص، ألا تتصرف وكأن الأمر يتمحور حول من "يفوز بالجدال". بل إن الهدف هو تسوية الخلافات.

على الرغم من ذلك، لا يمكنك أن تتوقع أن تحقق أي تغييرات مهمة إذا ما بقيت هناك أي مقاومة ضدك أو ضد وجهة نظرك. اعلم في البداية أنه لن يتحمس أي موظف (أو أي شخص آخر من وجهة النظر هذه) للتغيير ما لم يوافق على أن هذا التغيير ضروري. توجد جاذبية في الوضع الراهن، واستعداد مسبق لقبول الطريقة القديمة على أنها الطريقة "الصحيحة" لفعل الأشياء.

سواء كنت مهتماً بتحقيق التغيير في توجه ذهني، أو رأي، أو وجهة نظر، أو طريقة عمل، يجب أن تنتبه لهذه التحذيرات:

١. إن التوقيت يعد ذا أهمية قصوى. لا يمكنك أن تفرض التغيير على أي شخص ما لم يكن مستعداً لتقبله.

٢. اعرض الحقائق من وجهة نظر الشخص الآخر. أره مميزات الفكرة الجديدة.

٣. يجب أن تكون أسبابك واضحة. اشرح الدواعي والأسباب الخاصة بالتغيير.

٤. اطلب تعليقاته، أو اقتراحاته، أو ردود أفعاله، سواء كانت سلبية أو غير ذلك.

٥. تقدم ببطء. اقترح تجربة أو اختباراً قبل الإصرار على تغيير كامل وشامل.

السؤال ١١

ما الذي يتسبب في الصراع؟ هل يحدث ببساطة، أم هل هناك ظروف معينة تجعل حدوثه أكثر احتمالا؟

الإجابة

ربما تؤدي ظروف معينة إلى الصراع. كلما كنت على علم بهذه الظروف، تحسنت فرصك في تصحيح وإدارة عملية أكثر سلاسة. وفيما يلي بعض الظروف المحتملة للصراع وفقاً لألان فيلي (١٩٧٥، ص ٩-١٢):

١. **الصلاحيات الغامضة.** سوف يكون الصراع كبيراً عندما تكون حدود صلاحيات (نطاق مسئوليات الوظيفة) كل موظف غير واضحة.

عندما يكون لدى شخصين مهام وظيفية مرتبطة والحدود الفعلية لكل منها غامضة، تزداد احتمالية حدوث الصراع بينهما.

٢. **صراع المصالح.** سوف يكون الصراع كبيراً عندما تختلف مصالح الأشخاص. يريد كلا الطرفين أن يحمي مصالحه الخاصة؛ بغض النظر عن تأثير هذا على الطرف الآخر، أو الموقف.

٣. **عوائق التواصل.** سوف يكون الصراع كبيراً عندما تتواجد عوائق أمام التواصل. عندما لا يستطيع الأطراف أن يتواصلوا نتيجة فواصل الوقت والمكان، يمكن أن تعزز هذه الفواصل مصالح منفصلة للمجموعة بدلاً من تقديم مجهود مشترك نحو الأهداف المشتركة.

٤. **الاتكال على الطرف الآخر.** سوف يكون الصراع كبيراً عندما يكون كل طرف معتمداً على الطرف الآخر. عندما يكون الأطراف معتمدين على بعضهم، يجب أن يعول كل منهم على الآخر أداء المهام أو تدبير الموارد. ومن ثم تزداد فرصة حدوث الصراع. على سبيل المثال، المشرف الذي يعتمد على مرءوسه في إعداد تقرير فعالية من حيث التكلفة لكي يتخذ قراراً تسويقياً ربما يراقب تقدم المرءوس. يستاء المرءوس من هذه المراقبة اللصيقة وانتقاماً منه يستغرق وقتاً طويلاً في إعداد التقرير. ويذكر المشرف، بدوره، المرءوس بتقييم وشيك للأداء. ومن هنا، فإن اتكال كل من المشرف والمرءوس على الآخر يدعم احتمالية حدوث صراع خطير.

٥. **التباين في المؤسسة.** سوف يكون الصراع كبيراً كلما زادت درجة التباين أو الاختلاف بين العاملين في المؤسسة. إن الأشخاص العاملين في المؤسسة يكونون في مستويات مختلفة في التسلسل الوظيفي ويقومون بمهام متخصصة. على سبيل المثال، على الرغم من أن موظفي الجامعة لهم تركيز عام مشترك، فإن مواقعهم وتركيزات وظائفهم المختلفة يمكن أن تؤدي إلى التداخل والصراع.

٦. **مشاركة الأطراف.** سوف يكون الصراع كبيراً كلما زادت درجة التفاعل بين الأطراف. عندما يتخذ الأطراف قراراً معاً، تكون فرصة حدوث الصراع أكبر، وهذا قد يفسر سبب ممانعة بعض المدراء إشراك الآخرين في اتخاذ القرار. يفضل هؤلاء المدراء اتخاذ القرار على مسئوليتهم بدلاً من مخاطر الاختلاف في الرأي مع زميل. رغم ذلك، يوجد توازن بين إمكانية اكتساب اقتراحات قيّمة والدخول في جدال. ومن ثم، فإن مشاركة الأطراف تنطوي على إمكانيات بناءة وهدامة.

٧. **الحاجة للإجماع.** سوف يكون الصراع أكبر عندما يكون الإجماع ضرورياً بين الأطراف. عندما يجب على كل الأطراف أن يوافقوا على القرار، على الأقل حتى المرحلة التي لا يشعر فيها أي فرد أن القرار غير مقبول، من الممكن تجنب الصراع عن طريق استخدام آليات مثل التصويت لاتخاذ القرار دون مواجهة الإجماع. رغم ذلك، مثل هذه الآليات ربما تنطوي على بعض العواقب غير المرغوب فيها. وربما تقدم طريقة سهلة لتفادي الصراع الحالي لكنها ربما لا تحل المشكلة. إن وضع المشكلة في مثل

هذا الأسلوب الاتفاقي ربما يؤجل القرار الصعب فحسب حتى تحدث أزمة حقيقية. إن الهدف هنا هو عندما يكون من الصعب تحقيق الإجماع، لا يجب أن يتم تجنب الصراع الناتج لكن يستخدم بطريقة فعالة.

٨. **لوائح السلوك.** سوف يكون الصراع كبيراً عندما يتم فرض لوائح للسلوك. إن الآليات المنظِّمة، والتي تتضمن الإجراءات القياسية، والقواعد، والسياسات، تبدو أنها تقوم بشيئين في وقت واحد. من ناحية، تقلل احتمالية حدوث الصراع لأنها تعمل على جعل العلاقة متوقعة وتقلل من الحاجة لقرارات استبدادية قادمة. يحتاج بعض الأفراد إرشادات مفصلة توضح كيفية أدائهم لأعمالهم. يشعرون بالراحة فقط عندما ينفذون قرارات روتينية في عملهم. والأفراد الآخرون يحتاجون كثيراً إلى الاستقلال والتحكم الذاتي. إن الآليات المنظِّمة التي تزيد من درجة التحكم قد تلقى مقاومة من الصنف الأخير وتلقى ترحيباً من الصنف الأول. بالنسبة لأي من النوعين، إذا أصبح الالتزام أو فرض القواعد اختيارياً، فسوف يتم بعد ذلك خلق مصادر لعدم الاتفاق. بشكل واضح، إذا فشلت لوائح السلوك في مقابلة الاحتياجات الفردية للموظفين، فمن المؤكد سيحدث الصراع.

٩. **الصراعات السابقة غير المحلولة.** سوف يكون الصراع أكبر عندما يزداد عدد الصراعات السابقة غير المحلولة. بمعنى، كلما طالت مدة تأجيل أو تجاهل المشاكل، أصبحت الصراعات الجديدة أسوأ. إن قمع الصراع عن طريق استخدام القوة أو التسويات التي لا يلتزم بها الأطراف

يخلق حالات وتوقعات قد تؤدي إلى سلوك مفضٍ إلى صراع آخر.

إن الحالات السابقة التي تنطوي على احتمالية حدوث الصراع، لا تفعل ذلك دائماً. رغم ذلك، تهيئ هذه الحالات فرصاً لحدوث الصراع. سوف يساعد أن تكون على علم بحالات الصراع في تجنب بعض الصراعات المحتملة وإدراك الصراعات الأخرى بمجرد ظهورها.

طبيعة الصراع

يمكن أن يكون الصراع بناءً. ويمكن أن يكون هداماً. يحدث الصراع البناء عندما تُنتج الغدة الكظرية طاقة إضافية. نكون في حالة "تأهب شديد". تصبح حاستا السمع والرؤية حادتين. في العمل، يمكن لهذا النوع من الصراع أو التوتر البناء -إذا تم توصيله بطريقة مناسبة- أن يحث الشخص على بذل مجهود أوفر. ينمو العديد من الأشخاص النشطاء عن طريق الصراع. إن الصراع نتاج جانبي حتمي لامتلاك المصالح والوظائف المليئة بالتحديات. بالنسبة للكثيرين منا، يعد الصراع "بهارات الحياة" ويمكن أن يكون له أثر مفيد على صحتنا البدنية والعقلية.

كتب هوسمان وشركاه (١٩٨١، ص ٦٤) ما يلي:

> من ناحية أخرى، يمكن أن يكون الصراع مدمراً. يمكن أن يكون الكثير من الصراع مؤذياً عندما يرفض جسمك "المشحون كثيراً" أن يسترخي ويعمل وفقاً للنشاط الطبيعي. يظل ضغط دمك مرتفعاً، وتحدث التشنجات لعضلات ظهرك، ويضعف حكمك. إن الصراع المفرط لفترة طويلة من الزمن يمكن أن يجعل الشخص

غير قادر على العمل. إن الصراع يشبه واحداً من أدويتنا المعاصرة العجيبة. يمكن أن تكون الجرعة الصحيحة مفيدة لك، لكن الإفراط في الجرعة يسبب تلفاً. نحتاج أن نميز بين الصراع البناء والصراع الهدام. ربما يرفع مستوى واحد من الصراع أداءك لأداء أفضل. وربما يتسبب الكثير من الصراع في القلق والخوف، ويعوق أداءك في العمل، وفي بعض الحالات، يؤدي إلى القرحة وأشكال أخرى من الأمراض البدنية والعقلية.

التحكم في مواقف الصراع

إن مفهوم التحكم في الصراع مبني على الفرضية القائلة بأنه في بعض الحالات سوف يتسبب مستوى معين من الصراع في أداء أفضل. ومن ثم، يحتاج المدراء في المؤسسات أن يميزوا بين الصراع المفيد والصراع الذي يجب أن يتم تقليله أو القضاء عليه. إن الهدف من التحكم في الصراع هو أن تدرك أن الصراع لا يزال خلاقاً ومنتجاً. بالإضافة إلى حاجة المدراء إلى القدرة على التمييز بين الصراع الفعال وغير الفعال، يتطلب مفهوم التحكم في الصراع أيضاً أن ينمي المدراء أفراداً يمكنهم العمل تحت ضغط الصراع والتوتر ويظلون أعضاءً منتجين في المؤسسة (هوسمان وشركاه).

السؤال ١٢

ما مناطق الصراع؟ هل يمكننا أن نتجنبها؟

الإجابة

يحدث الصراع داخل الشخص تماماً كما يحدث خارجه. نعرِّف الصراع الداخلي بأنه ذاتي. نتورط في هذا الصراع ذاتياً عندما تكون هناك استجابتان أو أكثر في الوقت نفسه بحيث إذا حدثت واحدة لا يمكن أن يحدث غيرها. على سبيل المثال، ربما تريد أن تذهب لحفلة وفي الوقت نفسه تريد أن تشاهد فيلماً يُعرض للمرة الأخيرة؛ احتياجاتك في صراع.

إن ملاحظات كارين هورني (١٩٤٥، ص ٢٤) حول الصراع الذاتي سديدة حتى الآن كما كانت عندما تم نشرها إبان نهاية الحرب العالمية الثانية:

> يتم تحديد نوع، ومنظور، وحدة الصراعات بشكل كبير عن طريق الحضارة التي نعيش فيها. إذا كانت الحضارة مستقرة ومحددة التقاليد، فسوف تكون مجموعة الاختيارات التي تقدم نفسها محدودة ويضيق النطاق المحتمل لصراعات الأفراد. هذا إن لم تختفِ على الإطلاق. ربما يتعارض ولاء مع آخر، ربما تقف الرغبات الشخصية أمام الالتزامات نحو المجموعة. لكن إذا كانت الحضارة في مرحلة التحول السريع، حيث تتواجد قيم متعارضة تماماً وطرق مختلفة للعيش بجانب بعضها، يكون الاختيار الذي يجب على الفرد اتخاذه متعدداً وصعباً. يمكنه أن يطابق توقعات المجتمع أو أن يكون مختلفاً فردياً، أن يكون اجتماعياً أو يعيش منعزلاً، يعشق النجاح أو يزدريه، يؤمن بالتهذيب المباشر للأطفال أو يسمح لهم بالنمو دون الكثير من التدخل في حياتهم؛ يمكنه أن

> يؤمن بمعايير أخلاقية مختلفة بالنسبة للرجال والسيدات أو يتمسك بأن يتم تطبيق نفس المعايير عليهم، يعتبر الحب عبارة عن مشاعر إنسانية أو يعتبره علاقة جسدية بعيداً عن المشاعر.

وأوردت د/ هورني (١٩٧٠، ص ٢٢٥-٢٢٦) تمييزاً واضحاً بين هذه الأنواع من الصراعات الذاتية التي تكون عادية أو تلك التي تكون على هيئة اضطرابات عصبية. يمكن للشخص الطبيعي أن يختار بين احتمالين مرغوب فيهما بنفس الدرجة، على الرغم من أن ذلك قد ينطوي على بعض الصعوبة. إن الشخص المصاب باضطرابات عصبية في الصراع لا يمكنه أن يختار. إن القوتين متضادتان ولا توجد رغبة في أي منهما؛ ويرى الشخص المصاب بهذا نفسه على أنه واقع في فخ لا مفر منه.

إن ملاحظات جونسون (١٩٨٦، ص ٢٠١) حول الصراعات لها قيمة عظيمة بالنسبة لنا. لقد كتب:

> إن الصراع جزء متشعب ومحتوم من علاقاتك ويمكن أن يؤدي إلى نموك وتطورك كشخص ونمو وتطور علاقاتك مع الآخرين. لهذا السبب، يصبح ضرورياً ومهماً لك لكي تتعلم المهارات المطلوبة للتعامل مع الصراعات بطريقة بناءة.
>
> إذا جعلت تركيزك على تجنب الصراعات، أو حلها مسبقاً، أو قمع أي مناقشة حول الاختلافات، فسوف تظهر مشاكل خطيرة في علاقاتك. ما لم تكن العلاقة قادرة على مواجهة الضغط الناشئ عن الصراع، فمن المحتمل ألا تدوم طويلاً.

توجد عدة طرق للاختلاف. بعض الخلافات تكون قليلة للغاية لدرجة ألا يتم ملاحظتها أبداً. الخلافات الأخرى، تؤدي إلى مناقشات حماسية يمكن أن يتم سماعها من على بعد أميال.

تحدث الصراعات دائماً، ويمكنك أن تستفيد منها إذا كنت تتمتع بالمهارات الضرورية لذلك. ومن ثم، فإنه من المهم أن تتقن المهارات الضرورية لتسوية الصراعات بطريقة بناءة.

٥

صندوق الأسئلة (الثاني): حوار بين القارئ والكتاب -

دعنا نستكمل حوارنا

السؤال ١٣

هل يؤدي الثوران العاطفي إلى الصراع؟ كيف يمكن التحكم في هذه الصراعات؟

الإجابة

إن التغاضي عن حقيقة أن البشر لهم مشاعر أمر غير واقعي. إن العواطف تنتج الالتزام والتفاني. ويمكن أن تنتج مشاعر الانسحاب مشاعر العداء ومشاعر الفوز-الهزيمة. إن العواطف المتحكم فيها بطريقة صبيانية تشوه القدرة على التفكير بطريقة محكمة ومنطقية، على الرغم من أن هذا ناتج مقدر للإدارة الجيدة. إن مشكلة إدارة البشر هي التحكم في عواطفهم لكي يستطيعوا أن يفكروا بطريقة منطقية ويقللوا أو يقضوا على تشويهات المنطق التي تحدث نتيجة العواطف الجياشة.

إن طريقة تحكم البشر في العواطف، وبالأخص المشاعر الجياشة المرتبطة بالخلاف والصراع، تؤثر بشكل كبير في قدرتهم على التحكم في أو تغيير الحضارة. وطريقة تمكنهم من التحكم في الأشخاص الذين قد انسحبوا، الذين قُمعت مشاعرهم عن طريق اللامبالاة، لا تقل عنها أهمية. إن الأسلوب الذي يتم التحكم من خلاله في مشاعر الخلاف والصراع له أولوية قصوى عند السعي نحو التفوق.

إن الصراع يشتمل على نطاق واسع من المواقف،من الاختلافات الصغيرة في وجهات النظر إلى الصراع الصرف المحتوي على مواقف الفوز-الخسارة القوية التي يمكن أن تؤدي للحرب المفتوحة. كلما كان موقف الفوز-الخسارة أكثر قوة، كانت المشاعر المحيطة بالصراع أكثر قوة. للوهلة الأولى، قد يبدو التحكم في الاختلافات الصغيرة وتسويتها غير مهمين. لكن عند دراستها من منظور دورها في الصراع الصرف، المفتوح، إذا لم يتم حلها في مرحلة مبكرة، تحتل الاختلافات الصغيرة أهمية أكبر (بلايك وموتون، ١٩٦٩، ص ٦٦).

ما هي بعض طرق التحكم في الصراع؟ أوصى بلايك وموتون (١٩٦٩، ص ٦٦) بالتالي:

> ينبغي على الفرد أن يتجنب المواقف التي تثير الاختلاف، وأن يبتعد عن الموضوعات التي تعزز الخلاف. ثم ينبغي على الشخص ألا يُحرَّض حتى ولو كان الموضوع يحتاج تسوية. يمكن للفرد أن يظل رابط الجأش إذا لم يسمح لنفسه بأن يدخل في خلاف وإذا لم يلحظ الآخرون عدم تورطه. وطريقة أخرى لهذا هي تلطيف الصراع عن طريق المداهنة، عن طريق السماح للفرد الآخر بأن يعرف أنه بقليل من الصبر سوف يجد أن كل شيء صواب. هذا يولد الثقة على

الرغم من أنه قد يكون غير مبرر. أو قد يلطف الفرد مشاعر الصراع لدى الآخر قائلاً "كل هذا لا يهم. فكر في الأشياء الجيدة التي حدثت اليوم". قد يتسبب السلام، والانسجام، والدفء في هذا مثلاً، لكن المشكلة تظل قائمة. قد لا يكون لدى المشاعر فرصة لإظهار نفسها. إنها تغلي وتشتد. ثم يتم اكتشاف اضطراب عام ومن المحتمل حدوث انفجارات لاحقة. يمكن التحكم في الصراعات عن طريق إخضاعها، وقمع الخصم، واستخراج الإذعان للسلطة؛ معادلة الرضوخ. يمكن إنهاء الصراع بهذه الطريقة "ليس من مقتضيات وظيفتك أن تسأل لماذا!". هذا التوجه الذهني هو الأكثر شهرة عندما يكون التغيير جذرياً.

والطريقة الأخرى هي التسوية. يتم إنهاء الصراع عن طريق المساومة على حل وسط. هذا يعزز على الأرجح من حالات الخطوات التنموية لإحراز التقدم.

قد تبدو الحلول الوسطى شبيهة بالمرونة لكنهما لا يوجد شيء مشترك بينهما أو قد يوجد القليل. يتضمن كل منهما التكيف والتعديل، التراجع والضغط، اللف والدوران، التغير والتبديل. عندما تحدث هذه الأشياء في المسعى نحو المرونة، يكون في العادة الحماس المتواجد فيها أكثر فاعلية. ومن ثم، توجد أعمال لتعديل الاختلاف لتحافظ على السلام وأعمال للتعديل وفقاً للظروف المتغيرة من أجل النتائج الأفضل.

لفت بلايك وموتون (١٩٦٩، ص ٦٨) بعد ذلك الانتباه إلى أنه خلال طريقة حل المشكلة، يتم تقدير الخلاف على أنه نتيجة حتمية للحقيقة

الواقعة بأن الأشخاص العنيدين لديهم قناعات حول ما هو صائب. قد يقول شخص ما "لا شيء مقدس. ما الحقائق؟ ما الأسباب؟ ما النتائج؟ يتم مواجهة العواطف عن طريق مناقشتها مباشرة مع الشخص المشترك في الخلاف. والفهم والتسوية ممكنان لكنهما يتطلبان نضجاً ومهارة بشرية حقيقية. هذه الطريقة ربما تكون مهدرة للوقت على المدى القريب لكن موفرة للوقت على المدى البعيد. إنها تسمح للأفراد بأن يختلفوا، ويحلوا اختلافاتهم في ضوء الحقائق الموجودة، وفي النهاية يفهم كل منهم الآخر. إن مثل هذه الفعالية لطريقة حل المشكلة في مواقف الصراع تعزز الصدق بين الأفراد الذي يكون ضرورياً من أجل النجاح الشخصي ونجاح الشركة.

أكد بلايك وموتون بقوة على أنه لكي تتحكم في بيئة العمل، يجب أن يدرك الأفراد أهمية الخلاف والصراع كمحرك للسلوك. يحتاجون أن يدركوا حتمية الصراع والطريقة التي يمكن لوجهات النظر المتعارضة أن تسهم في الوصول للنتائج. يجب أن يفهموا نزعات الآخرين للتعامل مع الصراع والمشاعر الناتجة عن هذه الطرق الخاطئة. مع القدرة على التعامل مع الصراع بفعالية، يمكن أن يتم استبدال التطورات النظامية بطرق التغيير التطورية أو الثورية. يمكن تحقيق الامتياز في الشركة لأن مقاومة الثقافة يمكن أن توضع في أقل مستوياتها ودفعة حل المشكلة تزداد إلى أعلى مستوياتها.

على الرغم من ذلك، فإن مجرد تشجيع الناس على تحدي ومنافسة الوضع الراهن من المحتمل أن يقوم بعمل أكثر من إثارة الخلاف، وزيادة الحيرة، والانتهاء بالفوضى. ومع هذا، يجب أن يستمر تحدي متطلبات الوضع الراهن بطريقة حل المشكلة وبطريقة خلاقة، وليس بأسلوب

يحرض فرداً ضد فرد لنرى من سيفوز، أو حتى الأسوأ من ذلك، بطريقة تنتهي بالفوضى.

السؤال ١٤

ما طبيعة الصراع؟ كيف ومتى يحدث وكيف يمكن تسويته؟

الإجابة

إن القصة القديمة الخاصة بالحمار الذي مات جوعاً بين كومتين من التبن لأن كل كومة من الكومتين كانت على نفس الدرجة من الإغراء، والنضارة، والحجم، والمسافة، يمكن أن تعتبر مثالاً على موقف الصراع المعلق. موقف الصراع الذي يشبه هذا يكون هو أساس الاستجابات العاطفية المحيرة والملتوية: عندما يكون الفرد في صراع مستمر، من المحتمل أن يكون في حالة مستمرة من عدم الراحة والحيرة.

سوف يساعدنا المثال التالي من كتاب Thinking and Speaking الذي ألفه والتر وسكوت (١٩٧٩، ص ١١٤) في فهم طبيعة الصراع. إن الأم التي طلبت من ولدها أن يذهب ليلعب، لكن لا يجعل ملابسه تتسخ، ربما تكون قد وضعت ولدها في موقف صراع مصغر. إذا لعب الطفل بالقوة اللازمة لكي يكتسب ويحتفظ باحترام أقرانه، فسوف تتسخ ملابسه؛ إذا اتسخت ملابسه فسوف يتم عقابه. على الأرجح سوف يحل الطفل الصراع بطريقة ما، مثل أن يلعب بجد بدرجة كافية لكي لا تتسخ ملابسه بدرجة تتسبب في عقابه. أما إذا تصرف الطفل بطريقة أقل طبيعية، فربما تجده يبادل بين

المحافظة على نظافته، في لحظة ما، وفي اللحظة التالية يلعب بجد. سوف يتم تقسيم طاقاته، وعلى الأرجح لن يحقق متطلبات أقرانه ولا حتى أمه. الشاب الذي يرغب في الزواج لكنه لا يكسب مالاً يجعله يتحمل مصاريف الزواج ربما يكون في موقف صراع دائم.

يتسبب التعقيد في شكل خاص من مواقف الصراع. إن الاستجابات التي يمكن أن يقوم بها السائق المبتدئ ربما تكون لا تحصى، والمبتدئ لا يعرف إلى درجة ما أي استجابة يقوم بها في أي وقت معين. يمكن أن يزيد السرعة، أو يظل على سرعة ثابتة، أو يرفع قدمه من على دواسة الوقود ويبطئ السرعة، أو يضغط المكابح بلطف أو بقوة، أو يقوم بتعديلات لا حصر لها باستخدام عجلة القيادة (وربما باستخدام عصا تغيير السرعات). هذه الاحتمالات تضعك في موقف متعدد الصراعات؛ في الوقت المناسب، يجب أن يتم القيام بكل من هذه الاستجابات. إن المبتدئ قليل البراعة يفتقد مهارة إما القيام بهذه الأشياء جيداً وإما إدراك متى يحين الوقت المناسب. ومن ثم، يوضع السائق في موقف متعدد الصراعات، ومن المرجح أن يتصرف كما يفعل الكثيرون في الصراع: أحياناً، لا يستجيب بالشكل الكافي، وأحياناً، لا يستجيب على الإطلاق، وغالباً يستجيب بطريقة خاطئة؛ ويكون متوتراً معظم الوقت.

والآن مع قليل من حل الصراع. إن اكتشاف أن تسوية الصراع تؤدي إلى إنتاجية أكبر وسعادة أكثر ليس بالاكتشاف الجديد. منذ نصف قرن مضى، أدرك سيموندس (١٩٤٦، ص ٣٦٠) أن تسوية الصراع تؤدي إلى حياة أفضل، بينما الفشل في حله يؤدي إلى حياة أقل إشباعاً:

إن الشخص السعيد هو الذي تكون الصراعات في داخله في أقل عمق، وتكرار، وحدة لها. حياته تكون حياة لها نمط مستقيم. يمكنه أن يواجه العالم الخارجي، ويقابل بحماس وتكيف المواقف التي يقدمها أي يوم. إن الحل الناجح للصراعات الصغيرة والكبيرة التي تواجه الشخص في حياته اليومية هو الطريق نحو النضج. إن الدمج الذي يعتمد على الحل الناجح للصراعات، قابل حتماً كل مراحل التطور. إن استقرار الشخص العاطفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بصراعاته. إن الشخص المستقر .... هو الشخص الذي وجد طريقاً عبر صراعاته. من ناحية أخرى، إن الشخص الذي تكون صراعاته شديدة يستسلم مسبقاً لمشاعره وندرك أنه شخص غير مستقر عاطفياً.

وفقاً لوالتر وسكوت (١٩٧٩، ص ١١٥) "إن من الصعوبة بمكان أن تواجه موقف صراع وترى كل جانب منه بوضوح. نتمنى أن نكون مهذبين مع آبائنا، لكن مطالبهم تثير غضبنا، رغم ذلك، لا نعلم السبب بدرجة كافية. يتم استغلال الكثير من سلوكنا لإخفاء صراعاتنا، أو نستخدم طريقة غير فعالة تعلمناها؛ طريقة تساعد في أكثر الأحيان أو لا تساعد في محوها لكن لا تساعد في حلها بأفضل طريقة ممكنة. ربما نكتسب خجلاً مفرطاً، ويمكن أن يتسبب الخجل في جعلنا نتجنب مواجهة الأشخاص الذين يثيرون فينا مشاعر الخوف".

قال جاردنر -أشهر العلماء النفسيين- (١٩٤٧، ص ٢٩٦): "إن أكبر مأساة هي شخصية منقسمة على نفسها....".

رغم ذلك، دمج الصراعات -حتى الصراعات التي تبدو متناقضة تماماً؛ كما عند الرغبة في التحدث والخوف من القيام بذلك- ضروري لاستمرار الصحة والفعالية. لكي تتجنب مأساة الصراعات المعلقة التي يمكن أن تمزقك بقوة، يجب أن يتم دمجها بمهارة وبراعة. في المقطع المشهور لأبراهام ماسلو، الرئيس السابق لرابطة علم النفس الأمريكية، أشار إلى أن دمج الصراعات هو مفتاح الصحة النفسية الجيدة بشكل استثنائي، الحالة الصحية التي يتحلى بها عدد قليل من الناس فحسب:

> ما تم اعتباره ... أنه أقطاب المتعارضات أو الانقسامات كان موجوداً فقط لدى الأشخاص غير الأصحاء. عند الأشخاص الأصحاء، تم تسوية هذه الانقسامات، واختفت هذه الأقطاب، والكثير من المتعارضات ... تم دمجها معاً لتكون وحدات.
>
> على سبيل المثال، التعارض العتيق بين القلب والعقل، أو المنطق والغريزة، أو المعرفة والرغبة يبدو أنه قد اختفى لدى الأشخاص الأصحاء. لدى هؤلاء الأشخاص، تكون الرغبات في انسجام تام مع العقل. إن قول رجل الدين أوجستين "حب الله وافعل ما تشاء" يمكن بسهولة تفسيره "كن على صحة ثم بعد ذلك ربما تثق في دوافعك". يختفي الانقسام بين الأنانية والإيثار تماماً عند الأشخاص الأصحاء لأنه ظاهرياً كل شيء يتسم بكل من الأنانية والإيثار.

على الرغم من ذلك، في بعض الأحيان، يكون الشخص المتحضر هو الشخص الذي سوف يختبر الصراع؛ الجندي الذي يجب أن يقتل عندما يكون القتل مطلوباً، القاضي الذي يطلب منه القانون أن يعاقب المنتج

البائس للبيئة السيئة، المعلم الذي يجب أن يُسقط الطلبة في الاختبار، كل هؤلاء يجب على الأرجح أن يعانوا من الصراع ويشعروا بمأساة ما يفعلونه. ولكن، كما علق والتر وسكوت، "صراعهم، على النقيض من المصاب بالمرض العصبي، يبقى مرتبطاً فقط بالموقف الذي يتضمن الصراع، ولا يخترق حياتهم بعيداً عن الموقف". بالطبع يكون لدى الشخص الذي دمج صراعاته جيداً شكوك، حيث تكون الشكوك مكفولة؛ فهو يعرف أنها علامة للنضج أن يكون لديه شكوك حيث لا يمكن لأحد أن يكون بلا شكوك. من المحتمل أن يكون بعض علماء النفس قد غالى في الفكرة بأن الشخص يجب أن يعيش حياة بلا شكوك ودون ارتياب. رغم كل شيء، فإن البطل في مسرحية هاملت رغم كل صراعه وشكوكه، فإنه لا يزال أكثر شخصية متحضرة في المسرحية، ومن بين أكثر الشخصيات تحضراً في الأدب الدرامي.

لكن لا يجب أن نفوت الهدف؛ يمكن للصراعات الحادة والمستمرة أن تقلل من قدرة الفرد على حل المشاكل، وباستمرار الصراع في النمو، ربما تقل قدرة الفرد على التعامل مع الصراعات بذكاء. لم يكن الحمار في القصة القديمة ليموت جوعاً بين كومتين من التبن إذا كان قد قلل الرغبة في كومة من الكومتين وزاد الرغبة في الأخرى. ربما لو كان تذكر أنه كان حماراً أعسر وأخذ الكومة الموجودة على يساره، وبذلك يكون قد قلل الصراع بدرجة كافية ليحافظ على حياته.

السؤال ١٥

ما الذي يُسبب المعارضة والاحتجاج؟

الإجابة

عدم الأمان، والإخفاق، والازدحام، والسكن غير المناسب، والدخول غير المناسبة، وإنكار الحقوق، وأنواع الظلم الأخرى تتسبب في المعارضة والاحتجاج. كما تم تلخيص ذلك عن طريق كينيث بولدينج (١٦٩٦، ص vi): "يظهر الاحتجاج عندما يكون هناك شعور قوي بعدم الرضا نحو البرامج والسياسات الحالية الخاصة بالحكومة أو بأي مؤسسة أخرى، من جانب هؤلاء الذين يشعرون بأنهم متأثرون بهذه السياسات لكنهم غير قادرين على التعبير عن هذا السخط من خلال القنوات الشرعية والقانونية، والذين يشعرون بأنهم غير قادرين على ممارسة الحجم الذي يعتقدون أنه قد تم منحه لهم في عملية اتخاذ القرار. عندما لا ينصت لنا أحد ونشعر بأن علينا أن نقول شيئاً ما، يظهر حينها الباعث على الصراخ".

يتم خلق كل احتجاج عن طريق عوامل سابقة الوجود؛ عادة العديد من العوامل التي تراكمت دون أي محاولة من هؤلاء المتواجدين في السلطة لإصلاح الأخطاء. لا يوجد سبب واحد معين يمكن أن يُعزى إليه جميع أنواع الاحتجاج. يمكن لأي إنكار ظالم لحقوق الفرد الأساسية، أو احتياجاته، أو طموحاته أن يخلق مشاعر الإحباط واليأس والغضب. وعندما لا يمكن إيجاد وسيلة مقبولة اجتماعياً للإصلاح، ربما يتم استخدام الوسائل العنيفة.

وهناك نظرية تفسر أعمال الشغب تنص على أن الفرد عدواني بالغريزة، وأن العدوانية هي باعث أساسي، مثله مثل الجنس أو الجوع.

وفقاً لتلك النظرية، عندما يتم إحباط الشخص عن طريق إنكار بعض أهدافه، تظهر ميوله العدوانية. تم دعم نظرية "الطبيعة البشرية" تلك عن طريق بعض الأطباء النفسيين والعديد من المؤلفين المشاهير (لورنز كونراد، ١٩٦٦).

وهناك نظرية أخرى ملازمة تماماً لنظرية الطبيعة الإنسانية تتمحور حول تأثير الرفاهية بجوار الفقر، الحرية بجوار القمع، الفرص غير المحدودة بجوار التحيز والتمييز الذي يزيد الإحساس بالظلم ويزيد الرغبة في إصلاح الأخطاء والمظالم.

إذا تم إشباع حاجات ورغبات كل الأفراد، فلن يكون هناك احتجاج أو أعمال شغب؛ لكن عندما يكون للأفراد أهداف يريدون تحقيقها -بيئة جيدة يعيشون ويربون أبناءهم فيها، وفرص تعليم جيدة، ومعاملة عادلة أمام القانون- وعندما ينجح بعض الأفراد في تحقيق مثل هذه الأهداف، يصبح الآخرون الذين لم يستطيعوا تحقيقها غير راضين بنصيبهم. يحقق بعض الناس أهدافهم الاقتصادية؛ بينما لا يستطيع الآخرون. يقتني البعض السيارات الجديدة ومنازل الضواحي، بينما يمشي آخرون ويسكنون أكواخاً مليئة بالفئران. يتناول البعض طعام المعونات الحكومية أو حتى يجوع. طالما يجد الأفراد تبايناً بين ما لديهم والامتيازات والمكافآت التي يتمتع بها غيرهم، يجب أن يحافظ المجتمع على طرق لمواجهة والتعامل مع المظالم الناتجة. كل الاحتجاجات والاعتراضات الصادقة مبنية على مظالم حقيقية. دون المظالم، والمحن، والانزعاج السياسي والاجتماعي، لن يكون هناك دافع للاحتجاج، ولا وقود للاهتياج (الاحتجاج النشط). يستهدف الاحتجاج الوضع الراهن، ومن ثم يكون هجومياً بدلاً من دفاعياً (بروكس ١٩٧٤، ص ٣٧٣).

السؤال ١٦

كيف يجب أن ننصت لمشاعر الضيق، والاختلاف، والمشاعر العدوانية؟

الإجابة

إن الإنصات للاختلافات يعد أكثر أنـواع الإنصات صعوبة. على الرغم من حسن نيتك، من المقدر لبعض مواقف التواصل أن تُثير التوتر، والعدوانية، والاختلاف. عندما تتضمن المناقشة المضايقات، أو الالتزام، أو المشاكل المشابهة، ربما يكون الشخص الذي يتولى الحديث مضطراً لممارسة مهارة كبيرة من أجل الحفاظ على السيطرة على المناقشة.

على الرغم من أن الخلاف لا يمكن أن يتم القضاء عليه في العمل، فإنه توجد طرق لمنع خروجه عن السيطرة. بما أن الخلاف يتطلب شخصين، يقع عبء ممارسة السيطرة على الشخص الذي يتولى المناقشة. يجب أن يعرف ما يجب قوله ومتى يجب أن ينصت. يجب أن يعرف كيف يشجع التنفيس عن العدوانية، وكيف يوجه المحادثة بعيداً عن الخلافات العقيمة. والأهم من ذلك، أن يعرف كيف يمنع حدوث التلف غير القابل للإصلاح في علاقات العمل الذي يمكن أن ينتج عن سوء التعامل مع المناقشة.

العداء الصامت

العداء الصامت يصعب التعامل معه أكثر من العداء الذي يتم التعبير عنه علناً لأن مقتضياته لا يتم إدراكها دائماً. ربما يتم إغراء المتحدث ليتحدث بصوت أعلى أو أكثر قوة في محاولة للخروج من الفجوة.

إذاً، كيف يمكنك أن تتعامل مع الموظف أو الصديق المتجهم أو الصامت؟ أولاً قبل أي شيء، يجب أن تدرك أنه "ليس معك" بالمعنى الحقيقي؛ في الواقع، يكون بالفعل "ضدك". توقف عن الحديث وحاول أن تجعله يتحدث. يجب أن يتم تشجيعه على التعبير عن وجهة نظره إذا كان ذلك ممكناً. لا تحاول أبداً أن تحتكر المحادثة في مثل هذا الموقف. بالأحرى، قم بمحاولة لتحديد نقاط الاختلاف. قل تعبيرات مثل "أحب أن أسمع وجهة نظرك" أو "مما لا شك فيه أنك لديك أسباب للاختلاف معي. إذا كنت ترغب في قولها لي، فسوف يساعدني هذا في رؤية جانبيّ الرواية".

فقط عن طريق تشجيع المستمع على الحديث يمكن أن تأمل في إزالة حائط المقاومة. إذا استمر في البقاء منسحباً، فربما يبرهن على افتقاده الثقة فيك. هذا توجه ذهني سوف يعززه الجدال فحسب.

سوف يكون عليك أن تُرسي بصبر شعوراً عاماً بحسن النية. إذا لم يرغب في الحديث الآن بعد أن حاولت جذبه للحديث، فحدد موعداً آخر. قل له بأن يفكر في الأمر وأن يقابلك مرة أخرى في موعد مناسب. إذا كنت تتعامل مع شخصية صحيحة، فسوف يبدأ في التحدث في المرة القادمة. إذا استمر في صمته، فعلى الأرجح أنه منزعج بدرجة أكبر مما تستطيع التعامل معه.

العدوانية المفتوحة

قال مدير شئون العاملين صاحب الخبرة: "لا أقلق أبداً بشأن الشاب الذي يندفع داخل مكتبي ويتحدث بصوت عالٍ. قبل أن ينتهي،

دائماً يخبرني هذا النوع من الأشخاص بكل ما أحتاج أن أعرفه لكي أحل المشكلة".

إن أصحاب الخبرات في التواصل قد يوافقون بشكل عام على هذا التعليق.

إن التعبير عن العدوانية غالباً ما يتبعه المداواة والتفاهم، تماماً بنفس الطريقة التي يشعر بها غالباً الشخص العصبي بالتحسن بعد صرخة جيدة.

عند حدوث موقف يكون من المتوقع وجود بعض الاختلاف فيه، يمنح حينها التعبير الواضح عن العدوانية المتحدث ميزتين: في عملية "التحدث بصوت عالٍ" من المؤكد أن يهدئ الموظف من مشاعره العدوانية وبالتالي يشعر بعصبية أقل نحو المشكلة الأصلية. ثانياً، يوصل المتحدث عن طريق الإنصات قبولاً يرسي أساساً جيداً يمكن تأسيس الاتفاق عليه.

في حالة حدوث مثل هذا، فإن أهم شيء هو أن تنصت له، وتسمح له بالتعبير عن عدوانيته، وأن تعود بالمحادثة إلى مناقشة التفاصيل.

إن الأسلوب الذي تعرض من خلاله اختلافك في الرأي وأسباب وجهة نظرك يمكن أن يصنع الفارق المطلق بين القبول والمقاومة من جانب المستمع.

أيضاً، يمكن أن يكون للغة أهمية حيوية هنا. ليس من الضروري أن تستخدم ألفاظاً قوية مثل "هذا خاطئ بالقطع" أو "سخيف" أو "إن كذا وكذا أسوأ شيء سمعته في حياتي" أو ما شابه ذلك. إن عرض قضيتك بأسلوب الحقائق، واستخدام اللغة المعتدلة عند الإشارة إلى مناطق الاختلاف، يمكن أن يحقق نتائج أفضل لأبعد الحدود.

إذا وجدت أن وجهة نظرك يتم مقابلتها بالمقاومة، فلا تحاول أن تثبتها أو تقنعه بها باستخدام الجدال المطول. على الأرجح سوف يجعله الجدال صامتاً أكثر من إقناعه.

ربما ستجد أنه لا يمكن التوصل لاتفاق في محادثة واحدة. عندما يكون الأمر كذلك، من الحكمة أن تقترح أن كليكما يحتاج وقتاً للتفكير ملياً في هذا الأمر. سوف يشعر بميل أكثر نحو وجهة نظرك إذا أظهرت أنه يوجد بعض الصواب والخطأ في وجهتي النظر كلتيهما. عند حدوث مثل هذا الموقف، اسمح له أن يحفظ ماء وجهه، إذا كنت تستطيع ذلك.

مهما كلف الأمر، تجنب إعطاء انطباع بأنك تعتقد أنك لا يمكن أن تكون مخطئاً. إذا أخطأت في بعض التفاصيل، فاعترف بذلك. بلا شك سوف يلطف هذا من توجهه الذهني.

غالباً يكون أكبر عامل يساهم في عدم تسوية الخلاف هو افتقاد الرغبة الحقيقية في تفهم وجهة نظر الشخص الآخر.

عندما تجد نفسك مغروساً فيما يبدو أنه اختلاف في الرأي لا يمكن حله، توقف واسأل نفسك هذا السؤال البسيط "هل أرغب حقاً في تفهم هذا الشخص؟".

أحياناً، نقع في شرك آرائنا الخاصة المسبقة لدرجة ألا نستطيع رؤية الحقائق التي من المحتمل أن تنهي الخلاف. أشار علماء النفس إلى أن العديد من الطرق المسدودة يمكن فتحها إذا توقفنا عن التركيز على الاختلافات وبذلنا بعض المجهود في النظر للأساس المشترك.

إن الموظفين الذين يعرفون كيفية إدارة الاختلافات بطريقة فعالة يكونون قادرين على تحويل العلاقات المتوترة غير المنتجة إلى فرق منسجمة فعالة. ويكون التوفير في التكلفة ملحوظاً، والتعزيز المحتمل للإنتاجية قوياً (دانيال دانا ١٩٩١، ص ١٥).

السؤال ١٧

كيف تتعامل مع الصراعات في الاجتماعات؟

الإجابة

في العادة، لقد تم افتراض أن الصراعات يجب أن يتم تجنبها في الاجتماعات. يجلب اللفظ للذهن صوراً لمعارك باليد أو أناس يصرخون في وجوه بعضهم. في الواقع، إن الصراع ببساطة هو حالة من التعارض، وهذا التعارض في حد ذاته ليس جيداً أو سيئاً. إن ما يجعل هذا التعارض إما مرغوباً فيه وإما غير مرغوب هو رد فعل المشاركين فيه نحوه. وقد قدم أستاذ التواصل إليوت بود (١٩٨٠) عدة استجابات للصراع:

١. يمكن أن نحاول تجنب الصراع عن طريق عدم إبداء وجهات نظر معارضة وعن طريق حتى منع التغذية الراجعة غير اللفظية التي تشير إلى الاختلاف. نتجنب هنا الإخلال بالتوازن ونقلل إمكانية التعرض للرفض أو الانتقام من الآخرين إلى أقل حد ممكن. على الرغم من ذلك، فمثل هذا العمل يمنع أيضاً المشاركة الكاملة للأفكار والمشاعر في المجموعة. ودون

المشاركة الحرة للمعلومات، لن تستطيع المجموعة أن تصل للحد الأقصى من احتمالية إنتاج حلول أفضل.

٢. تعكس الاستجابة الثانية نحو الصراع رأياً مخالفاً. يمكننا أن نشارك في مواجهة غير متحكم بها، والتي عادة ما تتميز بالتوجه نحو الفوز-الخسارة، مؤدية إلى جدال مفتوح بلا قوانين بين المشاركين. إن الهدف هنا يكون الفوز على الآخرين بأي ثمن. يصبح الصراع بلا قوانين شخصياً جداً بدلاً من أن يكون موجِّهاً للمجموعة نحو المهمة ويتسبب في القضاء على بعض أعضاء المجموعة، عادة عن طريق الإحجام النفسي عن المشاركة. وتكون النتيجة مرة أخرى تقليل المعلومات المشاركة وخفض جودة قرارات المجموعة.

٣. إن الاستجابة الثالثة نحو المواجهة في المجموعة والأكثر إفادة هي ما أطلق عليه بود إدارة الصراع. تسعى الإدارة الفعالة للصراع نحو التحكم في المواجهة وليس القضاء عليها. بإدراك أن الوظيفة الكاشطة للآراء المتعارضة تصقل المنتج النهائي، يسعى القائد الماهر نحو التبادل الحر للمعلومات لكن دون صفة الفوز-الخسارة الهدامة الخاصة بالصراع غير المتحكم فيه. يتطلب تحقيق هذا المهارات الفعالة للتواصل التي تشجع إخراج المعلومات دون كبح أو قمع المشاركين. هذه المهارات ترسي وتحافظ على مناخ داعم بناء، وتتجنب الدفاعية، وتحافظ على التبادل الحر للمشاعر بالإضافة للبيانات لتؤسس تفاهماً مشتركاً.

السؤال ١٨

هل يدل الصراع على الإصابة بمرض العُصاب؟

الإجابة

لا. لا يدل الصراع على الإصابة بمرض العصاب. في وقت ما، يكون من المحتم أن تتعارض رغباتنا، ومصالحنا، وقناعاتنا مع رغبات ومصالح وقناعات الآخرين من حولنا. ومثلما أن هذه الخلافات بيننا وبين بيئتنا شيء مألوف، كذلك أيضاً الصراعات التي تحدث في داخلنا تكون جزءاً لا يتجزأ من حياة البشر.

إن أفعال الحيوانات يتم تحديدها بشكل كبير عن طريق الغريزة. في المقابل، إن القدرة على تحديد الاختيارات، واتخاذ القرارات هي أهم ميزة وعبء في نفس الوقت لدى الإنسان. ربما نضطر للاختيار بين الرغبات التي تؤدي إلى اتجاهات متعارضة. على سبيل المثال، ربما نريد أن نكون بمفردنا، لكن نريد أيضاً أن نكون مع صديق؛ ربما نرغب في دراسة الطب، لكن نرغب أيضاً في دراسة الموسيقى. أو قد يكون هناك صراع بين الرغبات والواجبات؛ ربما نرغب في أن نتواجد مع من نحب عندما يحتاجنا شخص ما في محنة. وأخيراً، ربما نكون في صراع، بين مجموعتين من القيم، كما يحدث عندما نؤمن بتقلد وظيفة خطيرة في وقت الحرب لكن نؤمن أيضاً بواجبنا تجاه أسرتنا.

قالت هورني (١٩٥٧، ص ٢٥) إنه لا شك في أن خيارات مثل هذه السطور يجب أن تكون شائعة تماماً. لكن الحقيقة البارزة هي أن معظم الناس ليسوا على دراية بها، وتبعاً لذلك لا ينهونها عن طريق أي قرار

واضح. غالباً ينجرفون ويسمحون لأنفسهم بالتأرجح عرضاً. لا يعرفون أين يقفون؛ يضعون تسويات دون أن يدركوا ذلك؛ يتورطون في المتناقضات دون أن يعلموا هذا.

ما الذي يجب فعله في مثل هذه الظروف؟ نصحت هورني (١٩٥٧، ص ٢٥): "يجب ، حينها، أن يكون هناك تدريب مسبق على إدراك الموضوعات المتعارضة وعلى اتخاذ القرار على هذا الأساس. هذا التدريب المسبق يكون أكبر بأربعة أضعاف. يجب أن نكون على دراية بماهية رغباتنا، أو حتى أكثر من ذلك، بماهية مشاعرنا. هل نحب شخصاً ما حقاً أم هل نعتقد فقط أننا نحبه لأنه من المفترض أن نحبه؟ هل نكون حزينين حقاً عند موت أحد الوالدين أم هل نظهر هذا فقط لأنه المتوقع؟ هل نرغب حقاً في أن نكون محامين أو أطباء أم أنها تجذبنا لمجرد أنها مهنة محترمة ومربحة؟ هل نرغب حقاً في أن يكون أبناؤنا سعداء ومستقلين أم أننا نقول ذلك فحسب؟ قد يجد معظمنا أنه من الصعب أن نجيب عن مثل هذه الأسئلة البسيطة، هذا لأننا لا نعرف ما نشعر به حقاً أو ما نريده".

السؤال ١٩

بما أن الصراع أمر حتمي في معظم المناقشات، ما الذي تعتقد أنه يجب على القائد أن يفعله ليلطف من حدة الصراع؟

الإجابة

يجب أن يحاول القائد أن يعوق الصراع. لا يجب أن يشجعه. يوجد عدة أساليب لتلطيف الصراع يجب على القائد أن يتبعها. وقد أثبتت هذه

الأساليب فعاليتها في مواقف المجموعة، والاجتماعات، والمؤتمرات، وما إلى ذلك.

أولاً وعلى رأس القائمة، ناقش الموضوعات وليس الأشخاص. ناقش الحاضر، وليس ما حدث في الماضي. (من فعل ماذا لمن ومتى؛ هذا الآن هو التاريخ القديم.)

ثانياً، حاول أن تجعل الموقف فوز-فوز، وليس موقف فوز-خسارة. يمكنه أن يشجع هذا عن طريق السماح لكل شخص بالمشاركة. يجب على القائد أن يلتمس الآراء من كل شخص، على سبيل المثال، قبل مناقشة فكرة أحد ما المفضلة. إذا كان يجب أن يخسر شخص ما، يجب أن يسمح له بأن يخسر بطريقة تحفظ ماء الوجه. (مثلاً: "نعم، يمكنني أن أفهم وجهة نظرك، وفي حالات كثيرة، كنت لأوافق عليها. لكن أعتقد في هذه الحالة، أن فكرة جون أفضل لأنها...").

ثالثاً، إذا وجدت كقائد شخصاً يحب أن "يتغنى بالنصر" على معارضيه وأن "يكون له الكلمة الأخيرة"، فحاول أن تفض الاجتماع قبل أن يحصل على فرصة للقيام بذلك.

رابعاً، إذا كنت تعرف أن شخصين يعارض كل منهما الآخر، فاجعلهما يجلسان بجوار بعضهما. إن الأشخاص الذين يجلسون متقابلين يتفاعلون أكثر في الاجتماعات من الأشخاص الذين يجلسون متجاورين لأنهم يمكنهم أن يروا وجوه بعضهم وأن يكونوا على دراية أكبر بالإشارات غير اللفظية.

وأخيراً ولكن لا يقل أهمية عما سبق، يجب على القائد أن يستخدم كلمات وتعبيرات تحث على المناقشة بدلاً من الجدال: "أنت على صواب"، "لم أفكر فيها بهذه الطريقة"، " هذا صحيح، لكن هل نظرت لها من وجهة النظر هذه؟".

كتب بورمان وشركاؤه (١٩٦٩، ص ١٢٦-١٢٧):

إذا خاض أعضاء الاجتماع صراعاً، يجب على القائد أن يتحمل مسئولية التعامل مع الموقف. لا يجب أن ينحاز لأحد الجانبين. إذا تم سؤاله عن رأيه، يمكن أن ينقل السؤال للمجموعة. "هذا سؤال صعب. هل يمكن لأحد أن يخاطر ويجيب عنه؟". يمكنه أيضاً أن يعكس السؤال على ملقيه. "دعني أسألك كيف يمكن أن تجيب عن نفس هذا السؤال؟". إذا أجاب القائد على سؤال حول المعايير الجوهرية، من المحتمل للغاية أن يتم استدراجه في الصراع. وحالما يصبح جزءاً من الصراع، يفقد السيطرة على الاجتماع. من الصعب أن تتولى القيادة وتقوم بدور نشط. إن الشخص الذي يقوم بهذا ربما يحتكر الاجتماع.

عندما يدخل بعض من أعضاء الاجتماع في صراع، يجب أن يقاطعهم القائد ويركز انتباه الاجتماع على مجموعة الاجراءات بدلاً من الأشخاص الموجودة فيه. ذكر المجموعة بمناطق الاتفاق. اعترف بأن الأشخاص الأذكياء يختلفون وأن المجموعة تريد أن يعبر كل فرد منها عن رأيه. ركز على أهمية الأفكار المتضمنة في الصراع بدلاً من الشخصيات المتضمنة فيه. ذكرهم بأن الاختلاف حول

الأفكار مهم من أجل نجاح دور المجموعة. إذا كان القائد قادراً على ذكر ملحوظة مداعبة (وليست ساخرة أو تهكمية) لتلطيف التوتر، يجب أن يفعل هذا.

السؤال ٢٠

ما الذي يجب فعله عندما يصل أعضاء المجموعة لمستوى من الصراع يضع كل منهم في موضع حامي الأهداف الفرعية حتى "النهاية الحزينة"؟

الإجابة

يصبح القيام بمهام التواصل صعباً للغاية عندما ترى المجموعة أعضاءها "كالعدو".

تميل المجموعة لعزل وتقوية أنفسهم عن طريق الإدراك المشوه الذي يجعل الآخرين يبدون سيئين ويجعلهم يبدون جيدين. خلال تلك العملية، يصبح من السهل على المجموعة أن تجرد أهداف الفعل المشكوك فيه من الإنسانية أو أن تصحح هذا الفعل. إن العزل يعني حدوث قليل من التواصل؛ ومن ثم، قد يُرى ممثلو المجموعة على أنهم "لا يمثلون المجموعة" أو كأنهم حملة للأكاذيب (فولز وألكسندر، ١٩٧٨، ص ٢٥٧).

لمَ لا نجلب أعضاء المجموعة معاً، ونجبرهم على التواصل؟ هل التواصل الأكثر يؤدي إلى اتفاق أكثر في مواقف الصراع؟ إن الأدلة البحثية متناقضة. لقد برهن بعض المُنظِّرين على أن التواصل الأكثر يعني صراعاً

أكثر وتهدئة أقل (سيدني وفوراكر، ١٩٦٠، ص ١٠٠). وقد وجد البعض الآخر العكس، أي أن التواصل يزيد من الأساليب المتاحة للتسوية (ديفيد إتش سميث، ١٩٦٦).

وعقب فولز وألكسندر (١٩٧٨، ص ٢٥٧) بقولهما:

> يمكن أن نخلص إلى أن حالات التجارب المختلفة سوف تؤدي لنتائج مختلفة حول تأثير التواصل. وقد أوضحت الملاحظة أن هذا التغير ربما يكون ممثلاً لمواقف الصراع في الحياة الحقيقية. سواء ساعد التواصل أم لم يساعد، فإن هذا يعتمد على ظروف وتعقيدات الموقف. بالإضافة لذلك، لا يعد التواصل بمفرده شرطاً كافياً "لتسوية" الصراع.

أخيراً، إذا أردنا أن يتم تحقيق أهداف المؤسسة، يجب على المجموعة أن تتعلم التواصل والعمل معاً. لا يمكن للمجموعات المستقلة وظيفياً أن تظل منعزلة عن بعضها. لقد تم ملاحظة أن الاستقلال الوظيفي وإدراك الثقة في الموقف غير المهدد هما الظرفان اللذان يمكن للتواصل العمل فيهما على تقليل الصراع (مورتون وكروس، ١٩٦٢، ص ٥٢-٧٦).

إذاً، من المهم أن تهيئ هذه الظروف وتخلق جواً يمكن لمجموعات فيه أن يروا بعضهم البعض بشكل واقعي. ربما تكون المهمة الأولى أن تهيئ موقفاً تواصلياً غير مهدِّد. هذا جزء من النموذج الذي قدمه بلايك

وموتون (١٩٦١، ص ٤٢٠-٤٣٥)؛ يُطلب من أعضاء المجموعة أن يصفوا صور الآخرين لديهم وكيف تملَّكهم هذا الشعور.

في النهاية تعمل المجموعة معاً لكي تحدد كيف يمكنهم أن يرتبطوا ببعضهم بشكل مختلف. بدلاً من جمع المجموعة معاً والدخول في الموضوع مباشرة، ربما يكون المجهود المبذول لتعديل الجو العام أكثر فاعلية كخطوة أولى. يمكن حينها للتواصل أن يُستخدم للتأكيد على الترابط بين المجموعة، ويمكن أن تبدأ الأهداف الفرعية في اجتذاب الاهتمام. لا يوجد بديل للمنع؛ ما لم تدرك المجموعة اعتمادهم على بعضهم البعض، يمكن أن يصل الصراع لمستوى عالٍ يعوق العلاقات داخل المجموعة (فولز وألكسندر، ١٩٧٨، ص ٢٥٨).

السؤال ٢١

"في هذه الأيام حتى إذا كان لدى الناس متع أكثر ووقت فراغ أكثر يستمتعون به، يصبحون غاضبين، ومنزعجين، وعصبيين بشكل أسرع". لمَ يحدث هذا؟

الإجابة

ربما قد زاد العلم والعمل من ثروتنا بشكل واسع، لكنهما قد زادا من عزلتنا أيضاً.

إن الشخص المثقف، المتعلم يرى نفسه مختلفاً عن أجداده. لديه

إدراك بالتغير الاجتماعي، والتاريخ، والحياة، والوقت وكونه "متغيراً" باستمرار منحه التوقع والرغبة في التغييرات التالية. يأمل أن "الأشياء سوف تكون أفضل بالنسبة لأبنائه" وأنهم "سوف يكون لديهم فرص حياة أفضل مما كانت لديه".

هذه الآمال والتوقعات ليست بلا مقابل. يعيش المجتمع سريع التغير، سواء كان نحو التقدم أم لا، تحت مطالب مستمرة بالتعديلات الذاتية. يجب أن يكون هناك دائماً قطاع من السكان، كبيراً كان أم صغيراً، يشعر ويعبر عن نوع من الغضب، بسبب أنه واقع في التحديات دائماً. يجب أن يكون المجتمع المتغير المثقف للغاية دائماً غير راضٍ، إلى حد ما. تقع الجنة في مقدمته، لكن لا يتم الوصول لها أبداً؛ يجب أن تتحسن الأحوال، وإلا، فإن لم تتحسن يغضب الناس (شيري ١٩٧٨، ص ٢٢).

المشاكل العاطفية؛ عائق كبير

تماماً كما أنه ليس كل شخص مصاباً بالعُصاب، لا أحد صحيح بشكل تام. سوف تواصل المشاكل مطاردتنا. قد يريد أي شخص أن يناقش الأشياء من وقت لآخر ثم يتماشى مع غضبه. أحياناً نسقط في حفرة ونحتاج يداً تسحبنا منها. نظل أصحاء طالما كنا نريد أن نخرج، وطالما استطعنا أن نتقبل المساعدة ونخرج منها.

يمكن للشخص أن يصبح قلقاً عندما تحدث معاناة له ولأسرته، عندما لا يرى فحسب طريقه واضحاً نحو ضروريات مالية، أو شيئاً مهماً له ولأسرته.

إن مناقشتها تعد أفضل لمساعدته على أن يرى بوضوح ما يجب فعله. غالباً إذا تم منح بعض المساعدة الإضافية، يمكن أن يبدأ الشخص. إن الشخص الصحيح سوف يعود سريعاً، ويكون شاكراً على المساعدة لكنه سيكون أكثر سعادة بأنه قام بها بمفرده.

كن منصتاً متعاطفاً. إن إنصاتك المتعاطف سوف يكون كمهدئ لألم المتحدث المنزعج. ليس من المحتمل أن يكون الشخص قادراً على ذرف الدموع في وجودك ما لم يشعر أنك موضع ثقة وأنك ستكون متفهماً. رغم هذا، فالشخصية الصحيحة الأكثر نضجاً، حتى تحت أقوى الضغوط، سوف تقاوم الدموع أمام الآخرين.

تقبل الواقع. إن الحياة مليئة بالمخاطر، والأحزان، والظلم. كل كائن حي يجب أن يمر ببعض المعاناة، وأنت لست مختلفاً عن هذا. إذا لم تكن تواجه بعض المعاناة اليوم، فسوف تواجهها غداً. لا حاجة في أن تكون مذعوراً أو عصبياً أو قلقاً حول هذه الاحتمالات.

ذكر نفسك بالتالي

١. ليست معظم الإحباطات سيئة حقاً كما تعتقد.

٢. حتى وإن كان بعضها سيئاً للغاية، ليس عليك أن تفقد عقلك بسببها حيث يجعل هذا من الأمور أسوأ. إذا ركزت على الخطر، والحزن، والظلم بإفراط، فسوف تخلق معاناة إضافية غير لازمة لنفسك وللأشخاص من حولك.

السؤال ٢٢

كيف يمكن إدارة الصراعات من أجل أهداف المؤسسة؟

الإجابة

إن ازدراء المسئوليات الوظيفية لقسم آخر يعد سبباً من أهم أسباب الصراعات. وتتسبب المقاومة للتغيير أيضاً في الصراعات.

إن الانسجام الوظيفي مطلب أساسي لتحقيق أهداف المؤسسة. رغم أن الصراعات جزء من الحياة الإدارية، كلما كانت أقل، كانت إنتاجية الإدارة أكثر. إن الإدارة الصحيحة لمواقف الصراع ضرورية لمنع توتر العلاقات الوظيفية الذي من الممكن أن يعرض الأساس التنظيمي للخطر؛ كما علق سياماسوندارام (١٩٩٠، ص ١٨). واستطرد قائلاً:

> بالإضافة إلى ما سبق، ربما تحاول الإدارة أن تقوم بالتالي لتمنع الصراعات:
>
> أولاً، يجب أن يتم تعليم الموظفين تجنب الصراعات والمناضلة لتحقيق أهداف المؤسسة. يمكن أن يتم تحقيق هذا من خلال الملصقات، وشرائط الفيديو، والنشرات المنزلية، وغيرها من مثل هذه الوسائل.
>
> ثانياً، بناءً على حجم المؤسسة يجب على شخص ذي مكانة عالية في التسلسل الوظيفي أن يخاطب المدراء ليحققوا التزامهم بتقليل الصراعات بينهم وتسويتها، بكل ما يمكنهم، من أجل مصلحة الوحدة.

ثالثاً، ربما يمنح الرئيس التنفيذي، وفقاً للمعلومات التقديرية من وقت لآخر، جائزة سنوية للقسم الذي يعاني أقل عدد من مواقف الصراع.

ثم بعد ذلك، ربما يقام اجتماع نصف شهري لرؤساء الأقسام لمنع الصراع. مثل هذه الاجتماعات قد تلقي الضوء على المسئوليات المشتركة، ومواطن الضعف والعقبات في النظام، والإجراءات والوثائق، وقيود الموارد، والعوامل الخارجية وما إلى ذلك. هذا قد يساعد في إيجاد حلول للمشاكل ويقدم معايير لتمنع الصراعات المستقبلية.

على الرغم من أن الإدارة يجب أن تسعى من أجل تقليل الصراعات إلى أقصى ما يمكن، يجب ألا يكون لدى الإدارة أي أوهام بإمكانية وجود "مواقف بلا صراع". يجب على الإدارة ألا تقوم بأي محاولة لقمع الصراعات أو تشجيع تسويات غير مضمونة.

السؤال ٢٣

هل تعتقد أن الصراع سيئ ولا يقدم أي وظيفة مفيدة؟ كيف يمكن التعامل مع الصراع؟

الإجابة

إن معالجة الصراع كانت دائماً مشكلة معقدة تواجه كلاً من المنظّرين والممارسين لها. إن لفظ "صراع" يشير إلى أن شيئاً ما خطأ ويتطلب حلاً.

رغم ذلك، ربما لا يكون الصراع حالة طبيعية فقط، ولكن أيضاً يؤدي وظيفة مفيدة (سيمل، ١٩٦٤).

على سبيل المثال، أكد كارل ويك (١٩٦٩، ص ١٠٣-١٠٥) على أن مستوى معيناً من الصراع يقدم معلومات وبدائل ربما تكون ضرورية للتكيف مع بيئة متغيرة.

كتب فولز وألكسندر (١٩٧٨، ص ٢٥٧):

من وجهة نظرنا، الصراع ظاهرة مستمرة تتطلب إدارة. بعض الصراعات حتمية الحدوث، إذا كان الناس يبحثون عن طرق أفضل للقيام بالأشياء أو إذا كان هناك مجهود مستمر لتقسيم الموارد بأكثر الطرق فائدة. إن اهتمامنا الأساسي يتمحور حول مستوى الصراع الذي يصرف عن الأهداف التنظيمية.

والآن، حول وظائف الصراع، كتب كيلتنر (١٩٧٠، ص ٢٢٩):

لقد افترضنا جميعاً غالباً أن المنافسة، والاختلاف، والنزاع عمليات غير مرغوب فيها وأن المجهود الرئيسي لعلماء الاجتماع وممارسيه يجب أن يتم توجيهه نحو القضاء على الصراع في مواقف حياتنا أو على الأقل تقليل مداه وأهميته. هذه الافتراضات ربما لا تكون صحيحة. لقد أشارت الدراسات التي أجريت على المجموعات تحت الضغط وتحت التهديدات إلى أن التماسك والاتحاد في المجموعة غالباً يتم تعزيزه في مواجهة التحديات من خارج المجموعة.

لقد اتخذ جورج سيمل (١٩٥٥) ولويس كوشر (١٩٥٦، ص ٢٦-٢٨) مواقف داعمة لقيمة الصراع. قال كوشر إن اهتمام علماء الاجتماع في عصره كان منصباً على تقليل الصراع بسبب أنهم كانوا يرونه عاملاً هادماً للمجتمع. ومن ثم، أشار إلى أن التركيز الرئيسي أصبح نحو "طرق للاتفاق" وتعديل مشترك عن طريق تقليل الصراع. وهذا الهدف، كما قال، يؤدي إلى نزعة نحو الحفاظ على القوانين والنظم الحالية التي من خلالها يتم الشعور بقوتهم وتأثيرهم الخاص.

ويشير كوشر إلى أن الصراع كما له قيم سلبية له أيضاً سمات مرغوبة اجتماعياً. من وجهة نظره، يخلق الصراع اتحادات واندماجات عن طريق جمع أشخاص ربما لا يكون هناك شيء يجمعهم معاً. إنه يربط المجموعة معاً ويوفر صمام أمان يسمح بتخفيف الضغط ومن ثم يساعد على الحفاظ على المجموعة. كلما كانت العلاقة أكثر حميمية، كان الصراع أكثر حدة. لا يسبق الاختلاف والصراع الترابط فقط ولكنهما يعملان في كل لحظة من وجوده. إن الصراع مؤشر لاستقرار العلاقات؛ إنه يربط المتعارضين ويرسي ويحافظ على توازن القوى.

واستأنف قائلاً أيضاً إن الصراع لا يعمل حقاً في هذه البيئات الاجتماعية التي يوجد بها أسلوب غير كافٍ أو غير متسامح أو غير منظم للتعامل مع الصراع. وأشار إلى أن حدة الصراع التي تنزع إلى "تمزيق" نظام اجتماعي ربما تنتج عن صلابة النظام. إن توازن النظام يتم تهديده، ليس عن طريق الصراع لكن عن طريق صلابة النظام الشديدة، التي تتسبب في تراكم وتقرح العدوانية والخلاف. ومن ثم، إذا كانت إدارة

الجامعة صلبة بشكل أساسي في بنيتها أو نظامها في اتخاذ القرار، فهذه الصلابة نفسها ربما تتسبب في الصراع.

السؤال ٢٤

هل يوجد أي أسلوب لإدارة الصراع؟

الإجابة

نعم، يوجد أسلوب لإدارة الصراع. يتكون أسلوب إدارة الصراع من استخدام استجابات في تعاملاتك مع الآخرين سوف تقلل من تكرار واحتمالية حدوث ردود الأفعال اللاذعة، والغاضبة، والدفاعية، والساخرة التي يمكن أن تؤدي للصراع.

إنه يتيح للناس فرصة رؤية جميع جوانب موقف الصراع وتضمين ما يرونه في تصوراتهم.

يتضمن أسلوب إدارة الصراع ثلاث طرق للاستجابة مبنية على الأنواع الثلاثة الرئيسية لعلاقات الصراع التي طرحها ميلر وستاينبرج (١٩٧٥، ص ٢٦٠-٢٧٠): إدارة الصراع البسيط وإدارة الصراع الزائف وإدارة صراع الأنا.

١. **إدارة الصراع البسيط:** يحدث الصراع البسيط عندما يعرف شخصان أو مجموعتان من الأشخاص أهداف الآخر لكن لا يمكن لأي من

الطرفين أن يحافظ على رغباته الشخصية دون منع الشخص الآخر أو المجموعة الأخرى من تحقيق هدفها. إن أسلوب إدارة الصراع هو طريقة للتحكم وربما للتغلب على الصراع البسيط عن طريق استخدام طرق استجابة تحافظ على الصراع بسيطاً، إنها ترجئ التفاعل، وهذا يضع الصراع في إطار غير تنافسي متبادل.

٢. **إدارة الصراع الزائف:** ربما ينتج الصراع الكاذب من خلال التواصل غير الفعال. إن الأشخاص الذين يتفقون على موضوع معين لكن لا يكونون قادرين على تبادل هذه الموافقة من خلال التواصل يفترضون أنهم مختلفون ويحدث الصراع الكاذب. إن طريقة إدارة الصراع الكاذب هي طريقة للقضاء على التشوهات في التواصل.

٣. **إدارة صراع الأنا:** يحدث صراع الأنا عندما يتورط الناس عاطفياً في الصراع حتى المرحلة التي يتواجد فيها تهديد لذاتهم. إن صراعات الأنا تصل بالناس لمرحلة حفظ ماء الوجه بأي ثمن عن طريق قمع الآخرين لكي يحموا أنفسهم. تقتضي إدارة صراع الأنا جعل الشخص يناقش الموضوعات المرتبطة فقط ثم يكف عن الحديث ويسمح للشخص الآخر بأن يصف الصراع وأسباب حدوثه.

إن خلاصة هذه الطرق الثلاثة تشكل أسلوب إدارة الصراع.

إذاً، بإدراك أن إدارة الصراع يجب أن تسمح لبعض أنواع الصراع بالتواجد ويجب أن تقلل أو تقضي على أنواع أخرى، يمكننا أن نفكر في

طرق لتقليل الصراع أو تسوية الصراع، كما يكون الحال. عند تقرير كيفية معالجة موقف صراع معين، يجب علينا أولاً أن نفهمه. إن أساليب إدارة الصراع المقصود منها مساعدة الناس في التحكم في استجاباتهم الدفاعية لكي يبنوا العلاقات بدلاً من عرقلتها أو حتى هدمها. على سبيل المثال، إذا كنت ترغب في قضاء عطلة في كشمير، لكن زوجتك ترغب في الذهاب عند والديها في شيلونج ولا يمكنك أن تتحمل القيام بالاثنين، فأنت في موقف صراع بسيط. وفقاً لعلاقتك ربما تدخل في صراع وربما لا تدخل، لكن الاحتمالات قائمة.

قد يعمل أسلوب إدارة الصراع البسيط جيداً في هذا الموقف حيث إنه يسمح لك بمنع تصاعد الصراع إلى مرحلة صراع الأنا، ويمدك باستجابات يمكن أن تمنع حدوث الصراع. يمكن أن تكون استجابة ممكنة كالتالي: "من الواضح أننا لا يمكننا الذهاب في الرحلتين. لمَ لا نأخذ يوماً أو أكثر لنحاول التفكير في وجهة نظر الآخر ثم نحاول بعدها اتخاذ القرار". إذا تصاعد الصراع لما بعد مرحلة الصراع البسيط وأصبح في الواقع صراعاً كاذباً، يساعد أسلوب إدارة الصراع الكاذب الزوجين على إدراك أنهما ليسا في صراع. ربما تكون الاستجابة الممكنة "يريد كلانا أن يرى والديك، ونرغب كلانا في اصطحاب الأطفال إلى كشمير، لمَ لا ندعوهم للذهاب معنا؟". غالباً تتصاعد صراعاتنا عندما نصبح متورطين في الموضوعات الحالية شخصياً. يمكن أن يساعد أسلوب إدارة صراع الأنا في تهدئة هذا النوع من المواقف.

في طريقة إدارة الصراع البسيط، تعامل الناس معاملة حسنة عن طريق التحدث بوضوح وبصراحة، وعن طريق عدم السماح لتصوراتك بالوقوف في طريق ارتباطك بالآخرين، وعن طريق معاملة الشخص والفكرة بأنهما مساويان لك ولأفكارك. في طريقة إدارة الصراع الكاذب، تعامل الناس بطريقة حسنة عن طريق القضاء على التشوهات التي حدثت بينك وبين الآخرين. يمكن القيام بهذا عن طريق طلب التوضيح وتقديم تفهمك للآخر. في طريقة إدارة صراع الأنا، تعامل الناس معاملة حسنة عن طريق عدم السماح لغرورك بدفعك نحو الاستجابة بألفاظ سلبية، وعن طريق السماح للآخر بقول ما لديه، وعن طريق المساعدة في وصف الصراع الحادث بينكما.

وفقاً لميلر وستاينبرج (١٩٧٥)، تعلم استخدام أسلوب إدارة الصراع يعد عملية متعددة الخطوات تتضمن:

١. فهم الافتراضات الثلاثة الأساسية لصراع العلاقات.

٢. أن تكون على دراية بالنتائج المحتملة لإدارة الصراع.

٣. اختيار هيئة الصراع الذي تكون متورطاً فيه.

٤. استخدام طريقة إدارة الصراع المناسبة لمنع الصراع من التسبب في مشاكل التصعيد.

لكي تكون قادراً على تقليل المشاكل المرتبطة بالصراع لأدنى حد ولزيادة القيمة المرتبطة بالصراع لأقصى حد، يجب أن تكون على علم بالافتراضات التالية. هذه الافتراضات سوف تقودك إلى الاستخدام الفعال لأي من الطرق الثلاث المطروحة لإدارة الصراع:

أ. **الصراع أمر محتم:** من المهم للغاية أن تحفظ هذا الافتراض في ذهنك. لا يمكن أن يجتمع الناس دون المرور بمواقف للصراع. من الطبيعي أن يحدث الصراع.

ب. **الصراع ليس شيئاً سيئاً:** عندما يحدث الصراع، فهو ليس علامة على أن الناس المشتركين فيه أشخاص سيئون أو أنهم لا يستحقون أن يكونوا أعضاءً في مجتمعنا. على الجانب الآخر، يمكن أن يكون الصراع مهماً ومفيداً للغاية من أجل العلاقات.

ج. **ينشأ الصراع لأسباب كثيرة ويتخذ هيئات متعددة:** على الرغم من أنه تم ذكر ثلاث طرق للتعامل مع الصراع، يجب أن تدرك أن هناك الكثير من الأسباب التي يخوض الناس بسببها الصراعات وهناك الكثير من الطرق التي يُظهر الصراع نفسه بها. إن المفتاح هنا يكمن في قدرتك على إدراك الاختلافات بين مواقف الصراع وتعديل طريقة إدارة الصراع من أجل صراع معين.

إدارة الصراع: النتائج

توجد العديد من النتائج المحتملة للصراع وكل منها يتطلب طريقة مختلفة للإدارة الفعالة. يجب أن تكون على علم على الأقل بالنتائج الممكنة التالية إذا كنت ترغب في أن تكون فعالاً في إدارة الصراع:

١. *انقطاع العلاقة*: إذا أصبح أي صراع حاداً للغاية ولم يتمكن الأطراف من إدارته بفاعلية، توجد نزعة لقطع العلاقة.

٢. *المعاناة خلال العلاقة*: بسبب أن بعض الناس غير قادرين على قطع العلاقة، يعانون خلال العلاقة آملين أن تتحسن العلاقة دون إدارة الصراع.

٣. *إخماد الصراع*: هذا نوع من إدارة الصراع. يقلل هؤلاء المتواجدون في الصراع من ألم الصراع عن طريق تجنبه مؤقتاً لكن الصراع لا يزال موجوداً.

٤. تسوية *الصراع*: في مواقف الصراع البسيط، عادة ما يكون الناس قادرين على حل مشاكلهم. غالباً يفعلون هذا عن طريق التأكد من أنهم يتواصلون بطريقة صحيحة.

أساليب لإدارة الصراع

تتكون إدارة الصراع البسيط من ثلاث خطوات:

١. *حافظ على بقاء الصراع بسيطاً*: لا تسمح بأن يصبح الصراع صراعاً كاذباً أو صراع أنا. ابذل كل جهدك لتمنع سوء الفهم ولا تهاجم كبرياء أو ذات الشخص الآخر. حاول أن تعرض سوء الفهم بأوضح ما يمكن. "هل الموضوع هنا يتمحور حول تحديد أي ماركة من ماركات التلفاز نريد؟" أريد ويستون Weston وأنت تريد أونيدا Onida (أنواع أجهزة تلفاز شهيرة

في الهند). حاول ألا تستخدم لغة عاطفية وألا تهاجم الشخص الآخر. على سبيل المثال لا تقل: "دعنا نجعل هذا واضحاً! يبدو أن الموضوع يدور حول تحديد أي ماركة من ماركات التلفاز نريد. أنا أريد ويستون Weston ولسبب غبي ما تريد أنت تلفاز أونيدا Onida المعلن عنه!". حافظ على بقاء الصراع بسيطاً عن طريق استخدام لغة غير مهددة واعرض المشكلة بكل وضوح ممكن.

٢. *انتظر برهة*: إذا بدأ التوتر في التزايد ويمكنك أن تؤجل اتخاذ القرار، فاترك الموضوع لفترة من الوقت. خلال فترة الانتظار، حلل أسباب وجهة النظر التي اخترتها. ربما يبرز أمامك حل لم يفكر فيه أي منكما. ربما تقول لزوجتك في وقت لاحق "أنا سعيد أننا اخترنا تلفاز تليماتيك Telematic (نوع تلفاز شهير في الهند)".

٣. *واجهوا المشكلة معاً*: لا تتنافسوا مع بعضكم ولكن حاولوا أن تعملوا معاً كفريق. كونوا اتفاقاً مشتركاً بأن ناتج الموقف سوف يؤثر فيكم جميعاً. حاولوا العمل معاً على حل المشكلة. لا شيء يعوق حل المشكلة أكثر من الطريقة الديكتاتورية التي قد يتبعها أحد طرفي الصراع أو كلاهما. اعملوا معاً.

تتكون إدارة الصراع الكاذب من خطوتين:

١. *تحقق من وجود الصراع الكاذب*: إن المشكلة في معالجة الصراع الكاذب هي أنك لا تدري بوجوده. تحقق من تصورات الشخص الآخر لما

يحدث وراجع في عقلك إذا كان هناك شيء خاطئ. هل فعلت شيئاً ينفر الشخص الآخر؟ هذا يقود إلى الخطوة الثانية.

٢. *اطلب توضيحاً*: إن الخطوة الثانية بسيطة. اطلب من الشخص الآخر أن يساعدك عن طريق إخبارك بما قد حدث. ربما تسأل "ما الذي يدور بذهنك؟". إن الفكرة هي أن تجعل الشخص الآخر يتحدث ويشرح ماهية الصراع الكاذب. هذا يسمح بتصحيح تصورات الطرفين المشتركين في الصراع.

تتكون إدارة صراع الأنا من خطوتين:

١. لا تفوت *أبداً فرصة لغلق فمك*. عندما يسمح الناس لأنفسهم بأن يتورطوا شخصياً في تفاعل، يضعون حواجز أمام التواصل التعاوني. ولكي تدير صراع الأنا، يجب أن تزيل هذه الحواجز. إن القيام بهذا يزيل الحواجز عن طريق السماح للآخرين بالتعبير عن مخاوفهم المرتبطة بالموضوع. رغم ذلك، تحتاج أن تكون حذراً ألا تسمح بهذا التعبير عن المخاوف من التصعيد أو التسبب في مشاكل لاحقة للصراع. وبناءً على ذلك، من المهم أن تسمح للشخص بالحديث لكن امنعه من قول ما هو أكثر من الضروري.

٢. لا *تشرح الصراع، صفه*. عندما يكون الطرفان قادرين على الحديث مع بعضهما البعض، فاجعلهما يصفان الصراع بأفضل ما يمكنهما. حاول أن تجعلهما لا يشرحان ما حدث من أي وجهة نظر، بل يشرحان ببساطة ما حدث. لا تسمح للمنافسة بأن تدخل في وصف الصراع.

ما مصادر الصراع؟ بعد أن تكون قد اتفقت على ما سبب الصراع عن طريق وصفه، يمكنك حينها أن تبدأ في تحديد ماذا كانت مصادر الصراع. إذا كان يمكن أن تصل لهذه المرحلة، فستكون على الأرجح قادراً على إدارة مواقف صراع الأنا.

خشية أن ننسى، إن الصراع حتمي الحدوث ولا يمكن توقع أن تكون هناك علاقة خالية تماماً منه. إن القضاء نهائياً على الصراع أمر مستحيل. ومن ثم، إذا أردنا أن نحافظ على العلاقات، يجب أن نتعلم إدارته بنجاح. إن الصراع، كما قيل من قبل، ضروري من أجل حدوث التعلم. علاوة على ذلك، ليس الصراع هداماً بالضرورة طالما نعامل الناس باحترام ونحاول بصدق أن نتحكم في الصراع. هذا الأسلوب لا يقدم حلولاً معينة لصراعات معينة، لكنه يقترح بعض المداخل العامة للتعامل مع مشاكل الصراع. سوف يصنع هذا الأسلوب المعجزات إذا عاملت الناس كما ينبغي أن يُعاملوا.

قائمة المراجع

Ahuja, Pramila and Ahuja, G.C. (1990) **How to Listen Better,** (Reprint 1995). New Delhi: Sterling Publishers Pvt. Ltd.

Ahuja, Pramila; Ahuja, G.C. and Ahuja, Amita (1997) **Profitable Listening Skills**. New Delhi: Sterling.

Ahuja, G.C. and Ahuja, Pramila (1991) **How to Increase Reading Speed: Procedures and Practices**, 2nd ed. (Reprint 1995). New Delhi: Sterling.

Anastasi, Thomas E. and Dimond Sidney A. (1972) **Listening on the Job.** Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Andersch, Elizabeth G. et. al (1969) **Communication in Everyday Use,** 3rd ed. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Anilla, Mary (Sister) (1963) **National Catholic Educational Association Bulletin,** 60(1).

Argyle, M. (1967) **The Psychology of Interpersonal Behavior**. Baltimore: Penguin.

Assael, H. (1969) "Constructive Role of Inter-organizational Conflict", **Administrative Science Quarterly,** Vol. 14.

Aubert, V. (1963) "Competition and Dissensus: Two Types of Conflict and Conflict Resolution", **Journal of Conflict Resolution,** Vol. 7.

Balinsky, Benjamin and Burger, Ruth (1959) **The Executive Interview: A Bridge to People.** New York: Harper & Brothers, Publishers.

Barker, Larry L. et. al (1979) **Groups in Process: An Introduction to Small Group Communication.** Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Bauer, W.W. (1966) "The Bloodless Emergency", **This Week Magazine,** (Oct. 23).

Berlyne, D.E. (1960) **Conflict, Arousal, and Curiosity.** New York: McGraw-Hill Book Co.

Bernard, J. (1957) "The Sociological Study of Conflict", in International Sociological Association, **The Nature of Conflict.** Paris: UNESCO.

Bittel, Lester R. (1936) "Brainstorming", **Factory Management and Maintenance,** Vol. 114.

Blake, Robert and Mouton, Jane (1961) "Reactions to Intergroup Competition Under Win-Lose Conditions", **Management Science,** Vol. 7.

------------------------------ (1969) **Building A Dynamic Corporation Through Grid Organization Development.** London: Addison-Wesley Publishing Company.

------------------------------ (1970) **The Grid for Sales Excellence,** New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Ltd.

Bormann, Ernest G. et. al (1969) **Interpersonal Communication in the Modern Organization.** Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

-----------------. and Bormann, Nancy C. (1986) **Speech Communication: A Basic Approach,** 4th ed. New York: Harper & Row, Publishers.

Boulding, Kenneth E. (1965) "The Economics of Human Conflict", in McNeil, Elton B. (ed.) **The Nature of Human Conflict.** Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

-------------------. (1969) "Towards a Theory of Protest", in Anderson, Walt. (ed.) **The Age of Protest.** Pacific Palisades, Calif.: Goodyear Publishing Co. Inc.

Brooks, William D. (1974) **Speech Communication.** Doubuque, Iowa: Wm. C. Brown Company Publishers.

Burgess, R.L. (1979) "Child Abuse: A Social International Analysis", in Lahey, B.B. and Kazdin, A.G. (eds.), **Advances in Clinical Child Psychology,** Vol. 2. New York: Plenum Publishing.

Busby, Rudolph E. and Majors, Randall E. (1987) **Basic Communication: Principles and Practices.** New York: Harper and Row Publishers.

Chase, Stuart (1954) **The Power of Words.** New York: Harcourt, Brace & Co.

------------ (1962) "Are You Listening?" **Reader's Digest,** December Issue.

Cherry, Colin (1978) **World Communication: Threat or Promise? A Socio-technical Approach.** New York: John Wiley & Sons.

Coser, Lewis A. (1956) **The Functions of Social Conflict.** New York: Free Press of Glencoe.

Covey, Stephen R. (1994) **The Seven Habits of Highly Effective People.** London: Simon & Schuster.

Dana, Daniel (1991) **Managing Differences.** New Delhi: Sterling Publishers.

Davis, Keith (1962) **Human Relations at Work,** International Student Edition. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc.

DeVito, Joseph A. (1978) **Communicology: An Introduction to the Study of Communication.** New York: Harper & Row Publishers.

----------------. (1987) **The Elements of Public Speaking.** New York: Harper & Row, Publishers.

Dellinger, Susan and Barbara, Deane (1980) **Communicating Effectively.** Radnor, Pennsylvania: Chilton Book Company.

Doll, Ronald C. (1982) **Curriculum Improvement: Decision Making and Process,** 5th ed. Boston: Allyn and Bacon, Inc.

Efran, J. and Broughton, A. (1966) "Effect of Expectancies for Social Approval on Visual Behavior", **Journal of Personality and Social Psychology,** Vol. 4.

Exline, R. and Winters, L. (1965) "Affective Relations and Mutual Glances in Dyads", in Tomkins, S. and Izard C. (eds.) **Affect, Cognition and Personality.** New York: Springer.

Farrar, Larston D. (1963) "Is Anybody Listening?" **Graphic Arts Monthly,** 25(11).

Faules, Don F. and Alexander, Dennis C. (1978) **Communication and Social Behavior: A Symbolic Interaction Perspective.** Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Filley, Alan (1975) **Interpersonal Conflict Resolution.** Palo Alto, Calif.: Scott, Foresman.

Franklin, Benjamin (1962) **The Autobiography of Benjamin Franklin.** New York: The Crowell-Collier Publishing Company.

Gamson, W.A. (1968) **Power and Discontent.** Homewood, Ill.: Dorsey Press.

Gardner, Murphy (1947) **Personality.** New York: Harper & Row, Publishers, Inc.

Gelles, R.J. and Straus, M.A. (1979) "Determinants of Violence in the Family: Toward a Theoretical Integration", in Burt, Hill and Reiss, Nye (eds.) **Theories about the Family: Research-based Theories,** Vol. 1. New York: The Free Press.

Gibb, Jack R. (1961) "Defense Level and Influence Potential in Small Groups", in Petrullo, L. and Bass, B.M. (eds.), **Leadership and Interpersonal Behavior.** New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc.

------------. (1965) "Defensive Communication", **ETC. A Review of General Semantics,** Vol. 22 (June Issue).

------------. (1978) "Defensive Communication", in Tubbs, Stewart L. and Carter, Robert M. (eds.) **Shared Experiences in Human Communication.** New Jersey: Hayden Book Company, Inc.

Gottman, J.M. (1979) **"Marital Interaction: Experimental Investigations".** New York and London: Academic Press.

Gregory, C.O. (1958) **Labor and the Law.** New York: W.W. Norton.

Gulley, Halbert E. (1968) **Discussion, Conference, and Group Process,** 2nd ed., New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc.

Hall, Edward and Hall, Mildred (1977) "The Sounds of Silence", in Patton Bobby R. and Giffin, Kim **Interpersonal Communication in Action: Basic Text and Readings.** New York: Harper & Row, Publishers.

Horney, Karen M.D. (1945) **Our Inner Conflicts.** New York: W.W. Norton & Co.

----------------. (1957) **Our Inner Conflicts.** London: Routledge & Kegan Paul Ltd.

Hunt, Gary T. and Cussela, Louis P. (1983) "A Field Study of Listening Needs in Organizations", **Communication Education,** Vol. 32 (October issue).

Huseman, Richard C. et. al (1981) **Business Communication** Tokyo: Holt-Saunders Japan Ltd.

Iacocca, Lee (with William Novak) (1984) **Iacocca: An Autobiography.** New York: Bantam Books.

Johnson, D.W. (1986) **Reaching Out: Interpersonal Effectiveness and Self-Actualization.** Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Johnson, Wendell (1946) **People in Quandaries.** New York: Harpers.

-------------- (1974) "The Fateful Process of Mr. A Talking to Mr. B", in Cathcart, Robert S. and Samovar, Larry A. **Small Group Communication: A Reader,** 2nd ed. Dubuque, Iowa.: Wm.C. Brown Co. Publishers.

Keltner, John W. (1970) **Interpersonal Speech Communication; Elements and Structures.** Belmont, California.: Wadsworth Publishing Company, Inc.

Knapp, Mark L. (1978) **Interpersonal Communication and Human Relationships.** Boston: Allyn and Bacon, Inc.

-------------. (1984) **Interpersonal Communication and Human Relationships.** Boston: Allyn and Bacon, Inc.

Konrad, Lorenz (1966) **On Aggression.** New York: Harcourt, Brace & World, Inc.

Korzybski, A. (1951) "The Role of Language in the Perceptual Processes", in Blake, R.R. and Ramsey, G.V. (eds.), **Perception An Approach to Personality.** New York: Ronald.

Laird, Donald A. and Laird Eleanor C. (1954) **The Technique of Handling People.** New York: McGraw-Hill Book Company.

Leathers, D.G. (1970) "The Process Effects of Trust-Destroying Behavior in the Small Group", **Speech Monographs,** 37.

Linkletter, Art (1982) **How to be a Super Salesman,** 2nd ed. Sahibabad, Distt. Ghaziabad: Vikas Publishing House.

Mack, R. and Snyder, R. (1957) "The Analysis of Social Conflict: Toward an Overview and Synthesis", **Journal of Conflict Resolution,** Vol. 1.

Maslow, A.H. (1954) **Motivation and Personality.** New York: Harper & Row Publishers, Inc.

Michelini R., et. al (1976) "Effects of Seating Arrangement on Group Participation", **Journal of Social Psychology,** Vol. 99.

Miller, Gerald G. and Steinberg, Mark (1975) "Relational Conflict". In **Between People: A New Analysis of Interpersonal Communication.** Chicago: Science Research Associates.

Miller, Gerald R. and Simons, Herbert W. (eds.) (1974) **Perspectives on Communication in Social Conflict.** Englewood Cliffs, New Jersey.: Prentice-Hall, Inc.

Morton, Deutsch (1968) " The Effects of Co-operation and Competition Upon Group Processes", in Cartwright, Worwin and Zander, Alvin eds., **Group Dynamics**. New York: Harper & Row.

-------------- and Krauss, Robert (1962) "Studies of Interpersonal Bargaining", **Journal of Conflict Resolution,** Vol. 6.

Navran, I. (1967) "Communication and Adjustment in Marriage", **Family Process,** Vol. 6.

Neilsen, G. (1962) **Studies in Self-Confrontation.** University of Copenhagen, Psychological Laboratories.

Nelson-Jones, Richard (1986) **Human Relationship Skills: Training and Self-Help.** Eastbourne, East Sussex.: Cassell Educational Ltd.

Nichols, Ralph G. (1956) "Listening Ability and Success", **Minnesota Medicine,** 39, (April Issue).

_________________. and Stevens, Leonard A. (1957) **Are You Listening?** New York: McGraw-Hill.

Nicotera, Anne Maydan (1993) "Beyond two dimensions: A grounded theory model of conflict handling behaviour", **Management Communication Quarterly,** 6.

_____________________. (1994) "The Use of Multiple Approaches to Conflict: A Study of Sequences", **Human Communication Research,** 20(4), (June Issue).

Ostwald, Peter F., M.D. (1963a) "Sonic Communication in Medical Practice and Research", **The Journal of Communication,** 13(3).

______________________. (1963b) **Soundmaking: The Acoustic Communication of Emotion.** Springfield, Ill.: Charles C. Thomas, Publishers.

Phenix, Philip H. (1957) "Barriers to Academic Communication", **Teachers College Record,** 59(2).

Phillips, David C. (1955) **Oral Communication in Business.** New York: McGraw-Hill Book Company.

Pondy, L.R. (1967) "Organizational Conflict: Concepts and Models", **Administrative Science Quarterly,** Vol. 12.

Pood, Elliott A. (1980) quoted in Timm, Paul R. **Managerial Communication: A Finger on the Pulse.** Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Rapoport, A. (1960) **Fights, Games, and Debates.** Ann Arbor: University of Michigan Press.

Raven, B.H. and Kruglanski, A.W. (1970) "Conflict and Power" in Swingle, P. (ed.) **The Structure of Conflict.** New York: Academic Press.

Rogers, Carl R. and Roethlisberger, F.J. (1956) "Barriers and Gateways to Communication", from **Human Relations for Management.** New York: Harper & Brothers.

Rokeach, M. (1967) **Beliefs, Attitudes, and Values.** San Francisco: Jossey Bass.

Schelling, T.G. (1960) **The Strategy of Conflict.** Cambridge: Harvard University Press.

Sidney, Siegel and Fouraker, Lawrence (1960) **Bargaining and Group Decision Making.** New York: McGraw-Hill.

Silverstein, C.H. and Strang, D.J. (1976) "Seating Position and Interaction in Triads: A Field Study," **Sociometry,** Vol. 39.

Simmel, Georg (1955) **Conflict and the Web of Group-Affiliations,** trans. Kurt H. Wolff and Bendix, Reinhard. New York: Free Press.

------------- (1964) **Conflict, and the Web of Group-Affiliations,** trans. Kurt H. Wolff and Bendix, Reinhard. New York: Free Press.

Simons, Herbert W. (1974) "The Carrot and Stick as Handmaidens of Persuasion in Conflict Situations", in Miller, Gerald R. and Simons, Herbert W. **Perspectives on Communication in Social Conflict.** Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Skolnick, J.H. (1969) **The Politics of Protest: A Task Force Report Submitted to The National Commission on the Causes and Prevention of Violence.** New York: Simon and Schuster.

Smith, David H. (1966) "An Experimental Study of Communication Restriction and Knowledge of the Opponents' Minimum Disposition as Variables Influencing Negotiation Outcome", **Ph.D. Dissertation.** Ohio State University.

Steinfatt, Thomas M. and Miller, Gerald L. (1974) "Communication in Game Theoretic Models of Conflict", in Miller, Gerald R. and Simons, Herbert W. (eds.) **Perspectives on Communication in Social Conflict.** Englewood Cliffs, New Jersey.: Prentice-Hall, Inc.

Strauss, George and Sayles, Leonard R. (1967) **Personnel: The Human Problems of Management,** 2nd ed. London: Prentice-Hall International, Inc.

Syamasundaran, N. (1990) **The Hindu,** (April 12.).

Symonds, Percival (1946) **The Dynamics of Human Adjustment.** New York: Appleton-Century-Crofts.

Tedesch, J.T. (1970) "Threats and Promises", in Swingle, P. (ed.) **The Structure of Conflict.** New York: Academic Press.

Thompson, Wayne N. and Insalata, John S. (1964) "Communication from Attorney to Client", **The Journal of Communication.** 14(1).

Tompkins, Phillip K., et. al (1974) "Conflict and Communication within the University", in Miller, Gerald R. and Simons, Herbert W. (eds.) Ibid.

Trevino, Lee (1984) quoted in **The Weekend Australian,** August 25-26 Issue.

Wainwright, Gordon R. (1979) **People and Communication.** London: Macdonald and Evans Ltd.

Walter, Otis H. and Scott, Robert L. (1979) **Thinking and Speaking,** 4th ed. New York: Macmillan.

Webster, F.E. Jr. (1968) "Interpersonal Communication and Salesman Effectiveness", **Journal of Marketing,** Vol. 32, (July Issue).

Weick, Karl (1969) **The Social Psychology of Organizing.** Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Zelko, Harold P. and Dance Frank E.X. (1965) **Business and Professional Speech Communication.** New York: Holt, Rinehart and Winston.

فهرس المؤلفين

فهرس الموضوعات